

**Univerzita Karlova v Praze**

**Pedagogická fakulta**

Centrum školského managementu

**Bc. Zlatuše Kynčlová**

**Řízení změn ve školách pomocí filozofie Kaizen**

**Management of changes at schools trough philosophy Kaizen**

**Diplomová práce**

**Studijní program: Specializace v pedagogice**

**Studijní obor: Management vzdělávání**

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Romana Lisnerová

**2013**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení změn ve školách pomocí filozofie Kaizen vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato diplomová práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Jičíně 24. dubna 2013

Bc. Zlatuše Kynčlová

.....

### ***Poděkování***

Ráda bych zde poděkovala své vedoucí práce PhDr. Romaně Lisnerové za odborné konzultace, cenné rady a připomínky a přístup, kterým mě vedla při zpracování diplomové práce. Mé poděkování patří také managementu České spořitelny a.s., za poskytnuté materiály a vstřícnost při výzkumu týkajícího se problematiky této práce.

## **ABSTRAKT:**

Diplomová práce seznamuje s filozofií Kaizen, uplatňující se při zlepšování procesů ve výrobě a řízení. Předmětem práce je představení podstaty filozofie Kaizen a návrh implementace filozofie Kaizen do řízení změn ve školách jako jeden z alternativních modelů řízení školy. V teoretické části jsou charakterizovány principy původem japonské filozofie managementu, a to na základě rešerše dostupné literatury a dalších teoretických zdrojů. Pro lepší pochopení významu Kaizen je uvedena i jeho historie a vývoj. Zmíněna je odlišnost japonského a českého prostředí. Praktická část je zaměřena na kvalitativní výzkum uplatňování filozofie Kaizen v České spořitelně. Vlastní empirické šetření se zakládá především na rozhovorech a pozorováních. Těmito metodami je analyzována firemní zkušenost s implementací filozofie Kaizen. Výsledky výzkumu přináší pohled na nový fenomén pro oblast školství a představují možnosti pro případnou implementaci prvků filozofie Kaizen při řízení změn ve školách. Záznam z kvalitativního výzkumu je podkladem pro uplatnění filozofie Kaizen na konkrétním příkladu v podmínkách školy. Práce představuje filozofii Kaizen jako jeden z alternativních modelů řízení školy. Závěr práce shrnuje tuto metodu jako přínos v oblasti vedení lidí.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

Implementace, Kaizen, management, zlepšovací návrhy, změna

**ABSTRACT:**

This thesis presents the philosophy of Kaizen which is applied for improvement of processes in production and leadership. The main aims of the thesis are to introduce the essence of the philosophy of Kaizen and to suggest implementation of the philosophy into schools as an alternative model of management. In the theoretical part, the principles of philosophy of management, which have the roots in Japan, are characterized on the basis of research from the available literature and other theoretical sources. The history and evolution of Kaizen philosophy is analysed within the text for a better understanding and the differences between Japanese and Czech society are also mentioned. The practical part is focused on qualitative survey of applying the philosophy of Kaizen in the company Česká spořitelna. The empirical investigation is mainly based on interviews and observations. The experience of the Česká spořitelna with the implementation of Kaizen philosophy is analysed through these two methods. The results of the survey provide a view on new phenomenon for the school sector and introduce options for its possible implementation of some of the concepts of Kaizen philosophy in the management of changes in schools. The transcript of qualitative research is the basis for the application of Kaizen philosophy on the specific example in the terms of school. The thesis presents philosophy of Kaizen as one of the alternative models of management of schools. The conclusion of the thesis summarizes this method as a benefit of leadership.

**KEYWORDS:**

Change, improving suggestions, implementation, Kaizen, management

# Obsah

1	Úvod.....	8
1.1	Cíl práce .....	9
1.1.1	Hlavní cíl .....	9
1.1.2	Dílčí úkoly.....	9
2	Teoretická část.....	10
2.1	Charakteristika filozofie Kaizen.....	10
2.2	Historický vývoj filozofie Kaizen .....	12
2.3	Tradice japonských hodnot .....	14
2.4	Kulturní prostředí České republiky .....	15
2.5	Kaizen Institut .....	17
2.6	Inovace a filozofie Kaizen.....	18
2.7	Kaizen jako proces změny v organizaci .....	19
2.7.1	Změna paradigma .....	20
2.7.2	Tým a týmová spolupráce .....	21
2.7.3	Firemní komunikace.....	21
2.7.4	Motivování zaměstnanců.....	24
2.7.5	Realizace strategie.....	24
2.8	Hlavní pojmy a nástroje strategie Kaizen, fáze její implementace .....	27
2.8.1	TQC – Total quality control ( absolutní kontrola kvality) .....	27
2.8.2	Gemba .....	27
2.8.3	Muda (plýtvání).....	28
2.8.4	Metoda 5 S .....	30
2.8.5	Standardizace .....	32
2.8.6	Vizuální management.....	32
2.8.7	Kaizen týmy .....	33
2.8.8	Cyklus SDCA a PDCA .....	36
2.9	Podstata implementace Kaizen.....	37
2.10	Kaizen v České spořitelně .....	38
3	Praktická část .....	39
3.1	Výzkum .....	39
3.1.1	Výzkumný problém.....	40
3.1.2	Výzkumné otázky.....	40
3.1.3	Výběr lokality pro výzkum a vstup do terénu .....	41
3.1.4	Výběr vzorku respondentů a jejich oslovení .....	41

3.1.5	Výzkumná metoda.....	42
3.1.6	Metody získávání dat .....	43
3.1.7	Analýza dat.....	44
3.1.8	Charakteristika prostředí .....	46
3.1.9	Charakteristika respondentů a jejich pracovní místo.....	47
3.1.10	Charakteristika a rozbor zjištěných výsledků.....	48
3.1.11	Realizace výzkumu .....	48
3. 2	Shrnutí výsledků výzkumu.....	63
3. 3	Návrh implementace metody Kaizen na konkrétním případě.....	64
3.3.1	Volba metod Kaizen.....	65
3.3.2	Podmínky zavedení .....	65
3.3.3	Strategie zavádění metody Kaizen .....	65
3.3.4	Aplikace metody Kaizen .....	66
3.3.5	Vyhodnocení .....	69
3. 4	Doporučení k implementaci filozofie Kaizen do škol.....	69
4	Závěr .....	74
5	Seznam použitých zdrojů .....	76
6	Obrázky .....	79
7	Tabulky .....	79
8	Seznam příloh.....	79

# 1 Úvod

*„Cesta, která má tisíce mil, musí začít prvním krokem“ Lao C’*

Tato velice inspirativní myšlenka vychází z japonského slova Kaizen, které znamená zlepšení neboli změnu k lepšímu. Celá tato technika se odvíjí od přesvědčení, že cesta k úspěchu vede po malých krůčcích. Není třeba radikálních změn a bolestivých odříkání, aby člověk dosáhl svého cíle. Mnohem účinnější je dosahovat svých cílů postupně, po malých krůčcích a pravidelně.

Námět této diplomové práce vznikl zcela náhodně. Na internetu jsem objevila článek týkající se změny v životě člověka pomocí metody Kaizen. Název mě zaujal, do této doby jsem o něm neslyšela. Začala jsem tedy pronikat do podstaty tohoto pojmu a již v prvopočátku jsem nabyla dojmu, že by se prvky této filozofie daly aplikovat v oblasti školského managementu jako jedna z metod vedení lidí. Snažila jsem se zjistit, které firmy se zabývají implementací této filozofie a v jakých oblastech. Naskytla se mi příležitost komunikovat s manažery firem, ke kterým zpravidla kvůli jejich časovému vytížení není lehké se dostat. Dále jsem hledala v dostupné databázi bakalářských a diplomových prací ty, jejichž klíčovým slovem je pojem Kaizen. Nasbíraná data jsem se rozhodla využít, kvalitativním výzkumem rozšířit, komparovat teorii s praxí a zaměřit tak svou práci na využití prvků filozofie Kaizen v oblasti řízení změn ve školství. Předmětem diplomové práce je představit filozofii Kaizen a navrhnout implementaci prvků tohoto přístupu do oblasti vedení lidí při řízení změn ve škole. Seznámit tak osoby pohybující se ve školství s možnými příklady a postupy aplikace některých prvků na základě praktického výzkumu uplatňování této metody v nevýrobní organizaci. Diplomová práce nás provede zákoutími metody Kaizen, dosud sporadicky aplikované v našich podmínkách.

Teoretická část vymezuje na základě dostupné literatury a materiálů pojem Kaizen, zabývá se jeho historií, vypovídá o principech a fungování této metody. Zaměřuje se na možné postupy při implementaci metody a jejich názorné ukázky. Je zde připomenuta rozdílnost japonského a českého prostředí tak, jak je uváděno v literatuře. S filozofií Kaizen jsou spojeny termíny změna a řízení změn, nechybí zde tedy i začlenění těchto kapitol. Literární rešerše má představit aktuální stav poznání o dané filozofii. Jejím cílem je poskytnout podklady, z nichž je možné vyhodnotit stanovení následného výzkumu.



Empirická část je postavena na kvalitativním výzkumu. Je v ní vyjasněna zvolená metodologie, výběr výzkumného vzorku a způsob sběru dat. Prostřednictvím rozhovorů, pozorování a studiem dokumentace a dalších materiálů byla provedena analýza a popis uplatňování metody Kaizen v České spořitelně a.s. Na základě poznávání problematiky uplatňování Kaizen v této organizaci byly stanoveny a postupně doplňovány výzkumné otázky. Výzkum v praktické části spočívá v zodpovězení výzkumných otázek. V komentářích k těmto otázkám je nastíněna možnost, jaké prvky by se daly aplikovat při řízení změn ve školách. Součástí je uvedení konkrétního příkladu implementace prvků Kaizen v podmínkách mateřské školy.

V současné době nebyl nalezen zdroj, který by pojednával o uplatnění filozofie Kaizen v oblasti školství. Předkládaná analýza implementace v České spořitelně a.s. je inspirativním alternativním přístupem při řízení změn ve školství.

## **1.1 Cíl práce**

### **1.1.1 Hlavní cíl**

Seznámit s filozofií Kaizen, analyzovat předpoklady pro její uplatňování a vytvořit návrh případné implementace této metody při řízení změn ve školách.

### **1.1.2 Dílčí úkoly**

- a) Představit filozofii Kaizen pomocí literární rešerše.
- b) Prozkoumat uplatňování metody Kaizen v České spořitelně a.s.
- c) Vymezit podmínky případné implementace filozofie Kaizen při řízení změn ve školách na konkrétním příkladu v prostředí školy.
- d) Objasnit podstatu filozofie Kaizen a její využití jako alternativního způsobu řízení změn ve školách.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Charakteristika filozofie Kaizen

Filozofie Kaizen je důležitým pojmem japonského managementu. Můžeme říci, že to je neustálé zdokonalování „všech“ a „všeho“ ve společnosti - snaha dělat věci lépe. Je to životní přístup, jehož podstatou je neustálá snaha o sebezdokonalení. Je to přístup, který zavrhuje spokojenost se stávajícím stavem a zdůrazňuje změnu k lepšímu.

Ředitel Kaizen Institutu Bauer (2007) charakterizuje japonské slovo Kaizen jako synonymum pro kontinuální zlepšování. Doslovný výklad slova "kai" je změna. "Zen" překládáme jako "k lepšímu". Maurer (2005) charakterizuje Kaizen jako změnu probíhající po malých krocích. I velký úspěch začíná drobnou změnou - „*žít Kaizen není o zázracích, ale o neustálém zlepšování*“ (Lim & Iihann, 2010, str. 56).

*„Zlepšování je v našem vlastním zájmu. Podívejme se, kolik času denně věnujeme hašení operativních problémů (ne řešení jejich příčin), administrativě, řešení toho, co by mělo normálně fungovat. Kolik času věnujeme zlepšování? Samozřejmě! Nemáme na to čas nebo jsme příliš zaneprázdnění každodenní operativou. Nemáme čas, aby naše práce a životy probíhaly tak, jak si to představujeme? Nemusíme dělat žádné revoluční změny – začneme od sebe. Od toho, co můžeme změnit k lepšímu. Kaizen je neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku. Základem tohoto systému je kultura zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a odstraňování plýtvání. Pohled na problémy jako na příležitost“* (Košturiak & kol., 2010, str. 6). Podle Košturiaka (2010) nemá vymezení systému Kaizen žádná omezení – dá se využít jak v rodinném, tak osobním životě, tak i v životě firmy na všech úrovních. V našich podmínkách se zlepšování procesů často redukuje pouze na výrobní procesy, ale mnohem větší možnosti se nabízejí např. i v administrativě.

Podívejme se pro srovnání nejdříve na aplikaci Kaizen v běžném životě. Maurer (2005) uvádí, že pokud například chceme zhubnout, není nutné si koupit plnou tašku produktů zdravé výživy a okamžitě objednat permanentku do fitcentra. Lepší je dát si denně o jeden hranolek méně k jídlu a začít pětiminutovým pochodem na místě třeba při sledování televize.

Na tomto příkladu je patrné, že základ metody Kaizen spočívá v získání určitého návyku. Časem bude hranolků k obědu méně než dříve a budou vám stačit a cvičení se budete věnovat i deset minut denně. Dá se začít malými kroky a po určité době zjistíte, že jste ušli dlouhou

cestu, na kterou byste si dříve netroufli. Tento příklad přibližuje filozofii Kaizen v rovině osobní, dále bude věnována pozornost této filozofii z hlediska organizace.

Každá organizace musí nejprve věnovat svou pozornost principům, na kterých je Kaizen založen. Je důležité vysvětlit fáze implementace a uvést systémy, které je nutno nejprve zavést, aby bylo možno účinně využívat samotný Kaizen. Tímto však implementace nekončí, protože jak již bylo uvedeno, Kaizen je způsob myšlení – filozofie, a pro její prostoupení do firmy je nezbytné vytvořit vhodné podmínky.

Imai (2007) spolu se Sanitrovou (2009) uvádějí, že Kaizen se týká všech. Jeho zásadním bodem je tedy zapojení všech zaměstnanců, od manažerů po dělníky ve výrobě, do zlepšování procesů. Na zaměstnance na nižších úrovních se přitom Kaizen spoléhá nejvíce. Úkony, na kterých podnik stojí, totiž provádějí oni, nikoli manažeři. Tudíž jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou schopni nejlépe odhalit chyby a také pomoci nalézt cestu k jejich odstranění. Zlepšování by mělo být trvalé a mělo by se stát běžnou součástí pracovní náplně zaměstnanců. Kaizen je založený na tom, že všichni lidé v podniku používají svůj rozum stejně dobře jako ruce a svaly. Všichni zaměstnanci by měli přemýšlet nad tím, co dělají a snažit se neustále zlepšovat. (Košturiak, 2006)

Košturiak (2006) oceňuje zapojení lidí do zlepšovacích procesů, které jim přináší seberealizaci, vyšší uspokojení z práce, přispívá k rozvoji jejich schopností i ke zlepšování podnikové kultury. Práví, že tradiční pohled na výrobní systém, vyžadující od lidí ve výrobě jen disciplínu a stoprocentní plnění příkazů a předpisů, tak zanedbává to nejcennější – lidský potenciál.

Brunet (2000) razí heslo, že duch zlepšování je založen na duchu spolupráce. Uvádí výhody, které s sebou nese zavedení filozofie Kaizen. Zmiňuje se mimo jiné o tom, že vede k pozornosti a k zapojení do práce, upevňuje pracovní tým a poskytuje důvod pro komunikaci s vedením. Podle něho působí jako úvod do vedení lidí a jako příležitost k povýšení. Uváděné výhody, které plynou z filozofie Kaizen podle Bruneta (2000), nevylučují možnost, že každá firma může objevit další nové výhody.

## 2. 2 Historický vývoj filozofie Kaizen

Komolý (2007, in Sanitrová, 2009) se Sanitrovou (2009) uvádějí, že metoda neustálého zlepšování byla poprvé systematicky aplikována na začátku 2. světové války. *„Když v roce 1940 Francii napadlo nacistické Německo, začala Evropa naléhat na Spojené státy americké v souvislosti s materiálním zabezpečením. Kapacity amerických podniků se dostaly pod zvyšující se tlak na množství a kvalitu. Cesta, kterou se vydali, nebyla cesta inovací, ale cesta kontinuálního zlepšování, která využívala znalosti, schopnosti zaměstnanců a aktivně je zapojovala do procesu zlepšování.“* (Komolý, 2007 in Sanitrová, 2009)

Maurer (2005) vysvětluje situaci, kdy pro překonání těžkých časů a nedostatku personálu zřídila americká vláda kurzy pro management zvané Výcvik v průmyslu (angl. *Training Within Industries* – TWI). A právě jeden z těchto kurzů byl semínkem toho, co vyklíčilo později v Japonsku pod názvem Kaizen. Kurzy TWI nabádaly k tomu, aby manažeři hledali malé věci, které by mohli změnit se současným vybavením a aby zainteresovali na procesu zlepšování všechny jednotlivé zaměstnance. Tyto malé kroky nakonec opravdu přispěly k potřebné akceleraci americké výrobní kapacity.

Od září 1945 až do roku 1952 bylo Japonsko okupováno spojeneckými vojsky a v zásadě bylo podřízeno americkému velení. Japonské instituce byly označeny za nevhodné a zastaralé, moudrost se měla hledat v zahraničí. (Colclutt, 1997) Postupně byly v Japonsku vyškoleny specialisty TWI tisíce japonských manažerů. Ti přijímali myšlenku velmi jednoduchého kontinuálního, systematického zlepšování, podaného vlastními zaměstnanci firem, neobvykle ochotně. Jejich průmyslová základna byla totiž úplně zničená a nedostávalo se jim zdrojů pro zahájení reorganizace cestou velkých inovací. Navíc si uvědomovali, že jejich země byla poražena právě americkými technologiemi – a tak zaujatě naslouchali americkým lekcím. (Maurer, 2005) V Japonsku se stal tento koncept součástí nově vznikající kultury podnikání. Japonci začali posílat své odborníky nejen do USA, ale i do Evropy, a snažili se co nejvíce rozvíjet načerpané zkušenosti. (Komolý, 2007)

Poválečné období může být považováno za počátek „pravého Kaizenu“, kdy Japonci na rozdíl od USA dále pokračovali ve zlepšování procesů metodou Kaizen. Rozdíl spočíval zejména v tom, že v Japonsku se kladl velký důraz na myšlenku, že za jakost není zodpovědný jedinec nebo oddělení pro řízení jakosti, ale celý podnik. Z čistě technického a statistického posuzování systému jakosti se tak postupně přesunul důraz i na práci s lidmi a na předvýrobní etapy. (Pošík, 2002) Každý den přinášel nové výzvy a už jenom udržení se na

trhu vyžadovalo neustálý pokrok. Japonský obchod se podařilo transformovat právě pomocí malých zlepšovacích kroků. Ty byly tak úspěšné, že jim Japonci dali vlastní jméno: Kaizen. Ten se stal v Japonsku způsobem života. (Imai, 2007)

Od počátku 50. let, kdy se Japonsko zapojilo do mezinárodního obchodu a dostávalo zakázky od americké armády, bojující v Koreji, začalo období jeho stabilního hospodářského růstu s průměrnými hodnotami nad 10 %, které trvalo až do ropné krize v roce 1973. Již roku 1970 dosáhlo Japonsko svého dávného cíle – dohnat Západ, alespoň tedy v měřitelných ukazatelích, jako je například hrubý národní produkt. Trvalost tak vysokého růstu dala vzniknout názvu „hospodářský zázrak“ ( Labus, 2009, s. 132). Dle řady autorů bylo jedním z faktorů tohoto významného úspěchu právě zaměření se na kontinuální zlepšování kvality procesů. (Tidd, 2007)

Mezi další hlavní příčiny tohoto „zázraku“ patřila především přízeň mezinárodního prostředí (zejména otevřeného amerického trhu) a také lidský faktor. Japonskou pracovní třídu od začátku charakterizovala vzdělanost, zručnost, ale také nasazení, loajalita a nadšená spolupráce. Tedy vlastnosti nezbytné k využívání metody Kaizen. (Labus, 2009) Důležitou úlohu však sehrála právě strategie Kaizen, tedy kontinuální zlepšování, které Japonci rozšířili, upravili a zdokonalili tak, aby jim nabídlo veškerý svůj potenciál.

Dnes je japonská ekonomika druhá největší na světě a dá se označit za asijskou ekonomickou velmoc. Zaměřuje se hlavně na průmysl – výrobu automobilů, dopravních prostředků, elektroniky a strojírenství. (Japonsko, 2010)

O Kaizenu se mluví především ve spojitosti s japonskými výrobními firmami, ale za zmínku stojí podle Barvíře (1999) Tomáš Baťa a jeho spolupracovníci. Barvů (1999) uvádí, že principy použité Baťou jsou tak progresivní a nesou způsob stálého zlepšování, které se nyní nazývá Kaizen. Podle Barvíře (1999) Baťa uplatňoval principy: soustředění na službu veřejnosti, plánování a strategie v organizaci, důvěra v zaměstnance, standardizované procesy, spoluúčast na trvalém zlepšování, školení a výchova, odměna za práci. Barvů (1999) dále vše dokládá konkrétními příklady uplatňování těchto principů a polemizuje nad skutečností, že firma Baťa dosáhla ve dvacátých a třicátých letech světové úspěšnosti a ani v zemi původu zakladatele se o uplatňování těchto principů charakteristických pro Kaizen nemluví.

## 2.3 Tradice japonských hodnot

Při definování prostředí, z jakého filozofie vychází, se lze přidržet pohledu Collcutta (1997 in Sanitrová 2009) společně se Sanitrovou (2009), který nastiňuje, že Kaizen ctí tradiční japonské hodnoty a rysy chování v zaměstnání. A právě proto, že Kaizen je japonskou metodou, je nutné pro jeho porozumění pochopit také specifické prostředí této země. Kaizen z něj vyrůstá a je s ním i spjatý. Mezi hlavní tradiční japonské hodnoty se řadí pracovní etika, důraz na vzdělání, disciplína, skromnost, harmonie v rodině i ve skupině a nadřazenost národních zájmů nad osobními zájmy. V současné době mladá generace Japonců, ovlivněná Západem, se stává více asertivní, individualistickou a zaměřenou na konzumní způsob života, ale stále si zachovává většinu hodnot svých rodičů. (Collcutt, 1997) Pro Kaizen je velice důležitá a prospěšná osobní disciplína každého zaměstnance, jeho aktivní zájem o to, co se děje v podniku, tedy ve své podstatě morální prostředí, které je v Japonsku zakořeněno. Nezbytné pro práci v týmu je také kolektivní cítění, které umožňuje sdílet kolektivní hodnoty v podniku, usnadňuje zapojení všech zaměstnanců do aktivit Kaizen. Není třeba zmiňovat poctivost a pečlivost, která podmiňuje neustálé zlepšování v podniku. Podle Vebera (2000) většině Japonců nestačí se spokojit s tím, že systém podniku funguje a prospívá, protože všechno lze ještě vylepšit a zdokonalit. Typickým pro Japonsko zůstává také systém celoživotního zaměstnání. Pokud mladý muž vstoupí do větší společnosti, očekává se, že zde zůstane až do doby, kdy dosáhne důchodového věku. Rozvíjí v sobě pocit závislosti na svém zaměstnavateli a uvědomuje si, že jeho osud a osud organizace jsou vzájemně propojeny. To vysvětluje obrovskou oddanost japonských zaměstnanců a také jejich ochotu udělat cokoli pro to, aby porazili konkurenty. Takoví zaměstnanci pak budou mít kladný vztah k aktivitám Kaizen, protože oni sami mají velký zájem na tom, aby organizace, ve které pracují velkou část života, prosperovala, jak se domnívá Umeda (1996). Nevýhodou tohoto systému je fakt, že jeho důsledné dodržování vede k postupnému stárnutí firmy. Systém celoživotního zaměstnání také vyvolává problémy v situaci, kdy je potřeba snižovat počty zaměstnanců. (Veber, 2000) S tím souvisí také další rysy zaměstnání, typické pro Japonsko. Je to upřednostňování skupinového jednání nad jednáním individuálním, systém seniority a pojetí organizace jako rodiny. (Umeda, 1996) Upřednostňování práce v kolektivu znamená v systému jednoho zaměstnání na celý život výhodu. Pokud jsou totiž rozhodnutí činěna kolektivem, nehrozí jednotlivcům nebezpečí, že budou osobně zodpovědní za nějakou závažnou chybu. (Umeda, 1996) Znamená to výhodu i pro strategii Kaizen, protože práce ve

skupinách (týmech) umožňuje získat větší přehled o vykonané práci a také poskytuje více příležitostí pro zlepšování procesů, které ve firmě probíhají. (Toman, 2005) Umeda (1996) zmiňuje systém seniority, uplatňovaný ve většině japonských organizací, který znamená upřednostňování starších nebo dlouholetých zaměstnanců (například v případě povýšení či zvýšení mzdy). Umístění jednotlivce ve společenské skupině se totiž řídí podle délky jednotlivcova kontaktu se skupinou. Systém seniority má ale také své nevýhody: může znesnadňovat přidělení místa mladším schopným pracovníkům a může demotivovat jejich iniciativu. Tento systém se tedy může stát nebezpečným demotivačním faktorem v organizaci využívající strategii Kaizen, kde by měli být zaměstnanci ohodnocováni především podle výkonu a snahy, ne podle počtu služebních let, jak uvádí Veber (2000).

Dalším rysem japonských zaměstnaneckých vztahů je pojetí organizace jako „rodiny“. Z takového pohledu, jak uvádí Umeda (1996 in Sanitrová 2009) spolu se Sanitrovou (2009), pak podnik hraje ochrannou roli rodičů a zaměstnanci hrají roli dětí. To vede k loajalitě vůči firmě. Práce je po celém Japonsku vnímána pozitivně. *„Japonci pohlíží na práci jako na základní činitel, díky němuž získají členství v nějaké komunitě a umožní jim získat pocit sounáležitosti s touto komunitou. Jsou natolik pracovití a zaměřeni na svou práci, že v zemi bylo třeba dokonce provádět oficiální kampaň za to, aby si lidé brali více volna a odpočívali.“* (Colclutt, 1997, s. 211) Podle Bartáka (2004) i tento pozitivní přístup k práci je výhodou pro Kaizen, který vyloženě vyžaduje motivované pracovníky, kteří se aktivně zapojují do zlepšování toho, na čem pracují. Díky tomuto přirozenému postoji Japonců již není potřeba vkládat do energetizace či aktivizace zaměstnanců takové prostředky jako na Západě, kde lidé svou práci často berou jako nutné zlo a nemají přílišnou snahu o její zdokonalování.

## **2. 4 Kulturní prostředí České republiky**

Je důležité se zamyslet nad kulturním prostředím a kulturními standardy České republiky. Je nutné vzít v úvahu české kulturní standardy, protože Kaizen je japonským fenoménem a v Japonsku také vzniká. To znamená, že je ovlivněn japonskou mentalitou a japonskými kulturními standardy. Podle Nového a Schroll-Machl (2005) jsou Češi, co se kulturních standardů týče, orientovaní na vztahy, podceňují struktury a rádi improvizují, jsou simultánní, mají kontrolu orientovanou na lidi a prolínají svůj osobní a pracovní život.

Orientace na vztahy znamená, že Češi dávají přednost vzájemným vztahům mezi sebou. Vztahy jsou pro Čechy důležitější než věcný obsah jednání a příjemná atmosféra je pro ně také důležitá. Velký důraz je kladen na pěstování a udržování dobrých vztahů. Nový a Schroll-Machl (2005) uvádějí, že můžeme vidět dva přístupy v orientaci na lidi. První je kolektivismus, kde má člověk pocit, že nemusí být tak moc výkonný a odpovědný za svoji práci. Druhým je individuální výkonnost, která se celosvětově rozšířila a pomalu vytlačuje český kolektivismus. Tento trend můžeme vidět všude kolem sebe, kde se po jedinci vyžaduje maximální výkon. Dalším bodem je podněcování struktur a láska k improvizaci. Češi jsou neradi svázáni plány, normami a předpisy, považují je za hloupé, nevěří jim a berou je jako osobní omezení. Podle Čechů je inteligence v tom, že najdou mezeru nebo obejdou standard, a přitom splní práci. Tento kulturní standard by mohl být problémem při aplikaci Kaizen, protože ten vyžaduje neustálou kontrolu, údržbu a zlepšování standardů. Češi jsou nedůvěřiví k tomu, co je pro ně nové. Snaží se to otestovat a prozkoumat, je možné, že si to upraví podle sebe a následně se rozhodnou, zdali je to dobré či ne. Češi jsou také přizpůsobiví vůči autoritám, nechťejí vybočovat, chtějí se vyhnout konfliktům a dělat, co je nařízené a myslet si své. Ovšem jako výhodu v kulturním standardu můžeme vidět lásku k improvizaci. Kaizen je o neustálém směřování k lepšímu a udržování tohoto stavu. A právě improvizace může být v tomto procesu filozofie Kaizen výhodou. Češi jsou hrdí na svoje vlastnosti, mezi které patří flexibilita, pružnost, vynalézavost a přizpůsobivost. Tyto vlastnosti jim dávají vnitřní pocit suverenity a svobody. (Nový a Schroll-Machl, 2005) Právě tyto vlastnosti mohou být pro aplikaci filozofie Kaizen klíčové, protože flexibilita a pružnost zaručují rychlé navyknutí na nové standardy a vynalézavost je důležitá pro neustálé zlepšování. (Nový a Schroll-Machl, 2005) Simultánnost označuje vlastnost, díky které dělají Češi více věcí najednou, přičemž mění pořadí a priority úkolů. Nevýhodou je, že pokud není žádný tlak, který by je vedl dopředu, tak nemají chuť a ani sebevědomí něco dělat. (Nový a Schroll-Machl, 2005)

V podstatě shrnul tato fakta i ředitel Kaizen Institutu Miroslav Bauer (Hospodářské noviny, 2007). Ten poznamenal, že Japonci jsou kulturně někde úplně jinde. Jejich Kaizen se nedá kopírovat - „*můžeme se z něj pouze poučit. Češi jsou kreativní - jde jen o to, jak dostat tu jejich schopnost do určitého systému. Máme vlastnost, která není pro Kaizen úplně ideální. Češi, na rozdíl od Japonců, nemají příliš respekt ke standardům. A jedním z hlavních nástrojů Kaizen je právě standardizace. To, aby se stejná činnost dělala optimálně a s co nejmenší námahou. Následně by se měl zlepšovat i ten standard. Japonci si něco takového, jako porušit jednou zavedený standard, neumí představit. Je to pro ně tabu. Češi, jenom co se standard*



*vytvoří, přemýšlejí, jak ho obejít. Řešení spočívá v jejich zapojení do tvorby pravidel, pak je šance, že je budou dodržovat.“ (Bauer in Hospodářské noviny, 2005)*

## **2. 5 Kaizen Institut**

Se šířením filozofie Kaizen spojil svůj život Masaaki Imai. V roce 1985 založil Kaizen Institut jako globální organizaci, která poskytuje celosvětové poradenské služby. Cestoval po USA s Taiichi Ohno, tvůrcem Toyta Production Systém. Imai ve svých 82 letech stále cestuje po celém světě a přednáší Kaizen filozofii. Centrála Kaizen Institute Global má sídlo v Zugu ve Švýcarsku. Výkonným ředitelem je Jon Miller z USA. V současné době má společnost zastoupení ve 35 zemích. V roce 2004 byla podepsána smlouva o založení Kaizen Institute pro Českou a Slovenskou republiku Miroslavem Bauerem a tehdejším zástupcem Kaizen Institute Global a Maasaki Imaiem během úvodního Kaizen Kongresu. Právně vznikl Kaizen Institute se sídlem v Praze v květnu 2005 a ředitelem se stal právě Miroslav Bauer. Věnuje se změnám firemní kultury ve východní Evropě prostřednictvím filozofie Kaizen. Předává zkušenosti top manažerům v oblasti zvyšování produktivity práce. V referencích najdeme přibližně stovku firem, kde konzultanti institutu pomáhali změnit přístup zaměstnanců ve prospěch prosperity podniku. Převážná většina je z oblasti výrobní sféry. Sám ředitel v jednom z rozhovorů uvedl, že Kaizen je vhodný úplně pro každého, dokonce i pro soukromý život nebo rodinu. Kromě firem je přínosem i pro úřady a nemocnice. V rozhovoru pro Hospodářské noviny Bauer uvedl: *„Úroveň řízení firmy rozdělujeme na tři vrstvy - top management, střední management a zaměstnance ve výrobě nebo v úřadu. Vrcholoví manažeři většinou vědí, co je Kaizen. Ale neznají způsob, jak jej přesně implementovat do praxe. Střední management pracuje přímo s lidmi, kteří vytvářejí hodnoty. V rámci týmu se musí zapojit každý jednotlivec. Pro skupinu nad dvacet lidí školíme moderátory. Ti vedou takzvané kroužky zlepšování. Celé to zastřešuje interní Kaizen trenér. Koordinuje ostatní vedoucí kroužků. Jistě hned na začátku narazíte na přirozený odpor starších zaměstnanců. Ihned se ozvou - to už tady bylo. Brigády socialistické práce! Zažili jsme poučování z východu, teď ze západu. Zaměstnance si musíte získat. Tlak k úspěchu nevede. Musí se sami přesvědčit, že jim ubude námaha.“ (Bauer in Hospodářské noviny, 2007)* Dále vysvětluje rozdíl oproti jiným formám školení: *„Děláme pilotní projekt přímo ve firmě. Vyměňujeme například nějakou konkrétní součástku u stroje. Nejdříve musíme poskytnout lidem alespoň*

*minimální metodické vedení. Pak společně sbíráme data. Řešíme problémy na místě. Nedostatky analyzujeme s lidmi. Vše se děje vizuálně. Výstupy vyvěšujeme na nástěnce. Jakmile se navrhne zlepšení, zaneseme je do prvního standardu. Vzniká mapa budoucího procesu.“ (Bauer in Hospodářské noviny, 2007)*

## 2. 6 Inovace a filozofie Kaizen

Imai (2011) rozeznává „dva protichůdné přístupy k pokroku: gradualistický a skokový“ (Imai, 2011, s. 41). Japonské firmy obecně dávají přednost gradualistickému přístupu, zatímco západní firmy přístupu skokovému – tedy přístupu, ztělesněnému pojmem inovace. Inovace je často dramatická a poutá na sebe hodně pozornosti. Na druhé straně strategie Kaizen je často pozvolná a nenápadná.

Obr. 1: Srovnání hlavních rysů Kaizen a inovace

	<b>KAIZEN</b>	<b>Inovace</b>
1. Účinek	Dlouhodobý a dlouho trvající, ale nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
2. Tempo	Malé kroky	Velké kroky
3. Časový rámec	Kontinuální a přírůstkový *	Přerušovaný a nepřírůstkový
4. Změny	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
5. Účast	Všichni	Několik vybraných „šampionů“
6. Přístup	Kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	Drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
7. Typ změny	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
8. Impuls	Konvenční know-how	Technologické průlomy, nové vynálezy, nové teorie
9. Praktické požadavky	Minimální investice, ale velké úsilí na udržení	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
10. Zaměření úsilí	Lidé	Technologie
11. Kritéria hodnocení	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledky a zisk
12. Výhody	Funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	Vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Zdroj: Imai, 2007, s. 42

Obr. 2: Další srovnání inovace a Kaizen

<b>Inovace</b>	<b>KAIZEN</b>
Tvořivost	Přizpůsobivost
Individualita	Týmová práce (systémový přístup)
Specializace	Obecné zaměření
Pozornost věnována velkým skokům	Pozornost věnována detailům
Zaměření na technologii	Zaměření na lidi
Informace: uzavřené, vlastněné	Informace: otevřené, sdílené
Zaměření na speciální funkce	Vícefunkční zaměření
Hledání nových technologií	Založeno na stávajících technologiích
Hierarchie vedení + zaměstnanci	Vícefunkční organizace
Omezená zpětná vazba	Všem přístupná zpětná vazba

Zdroj: Imai, 2007, s. 49

## 2.7 Kaizen jako proces změny v organizaci

*„Slyšel jsem úžasný výrok: 'Základním právem člověka je možnost změnit se'. Lidé mají přirozený odpor ke změnám. Jezdíte na pracoviště vždy stejnou trasou? Vracíte se během dovolené na osvědčená místa? Máte ve firmě zaměstnance, o nichž si myslíte, že nestačí na svou práci, nebo negativně ovlivňují své okolí neustálými nářky? Proč? Protože neradi riskujete! Máte obavy ze změny? Je totiž nutné překonat sám sebe, sebrat odvalu a začít jinak. Možná zjistíte, že jste se mýlili a pokorně se vrátíte zpátky. Ale také můžete objevit nové světy, o kterých byste bez prvního kroku ani nevěděli, že existují“ (Bauer a kol., 2012, s. 11)*

Pro lepší pochopení strategie Kaizen jsou v následujících podkapitolách uvedeny změny, které tato filozofie pro organizace přináší.

### 2.7.1 Změna paradigma

Podle Haburaiové (2011) začíná období „nové renesance“, a to přináší jiné požadavky zejména na lidi v řídicích funkcích. Modernímu renesančnímu manažerovi už nestačí umět, využívat a kombinovat stávající technologie a kognitivní vědy, ale měl by pracovat také s lidskými potřebami a schopnostmi ohledně emocionality, psychiky a duchovna. Využíváním principů japonské filozofie Kaizen se nabízí nový pohled na motivaci, řízení, realizaci činností a životní angažovanost. *„Věci se rychle mění. Ráno se probouzíme a zjišťujeme, že ten náš včerejší svět je už někde jinde. Doba se mění a s ní také lidé. Je dobré si tyto změny – i když jsou malé – uvědomovat, abychom se dokázali rychle a správně přizpůsobit. A je třeba si také uvědomit, že staré zvyky a staré metody nás nedovedou k novým možnostem. Určitě mnozí z nás cítí, že je nejvyšší čas stará paradigmatata nahradit novými, která více reflektují požadavky dnešní společnosti na způsob práce a způsob života“* (Haburaiová, 2011)

Bauer (2012) charakterizuje paradigma jako způsob myšlení, který je postavený na hodnotách a názorech, posílený zvyky, zásadami a výsledky. To ovlivňuje náš způsob výkladu dané situace nebo problému. O paradigmatu mluvíme, když reagujeme na situaci stereotypním nebo obvyklým způsobem. Paradigma našeho myšlení si můžeme přiblížit na příkladu citátů.

*„Nemůžeme doufat, že vyřešíme naše nejsložitější problémy tím samým myšlením, které je způsobilo.“* (Albert Einstein)

*„Problémem je způsob, jakým nahlížíme na problém“* (anonym)

*„Opravdové objevování nespočívá v hledání nových území, ale v novém pohledu na věc“*  
(Proust)

Abychom změnili paradigma, musíme změnit myšlení. Pomohou nám k tomu tyto nástroje (Bauer, 2012):

Porovnávání výkonnosti. Znamená to všimnout si lepších firem okolo sebe – benchmarking. Benchmarking je nástroj strategického managementu. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod

### 2.7.2 Tým a týmová spolupráce

*„Zavedení týmové práce představuje významný zásah do firemního řízení. Souvisí to s přechodem od autoritativního stylu, vyžadujícího zpravidla plnění si povinností, k participativnímu vedení, které je orientované na zajištění kvality a integrity řízení, zlepšování procesů a uspokojování potřeb zákazníků. A právě v tomto druhém přístupu vedení sehrávají zásadní roli Kaizen týmy. Jejich efektivní fungování by mělo vést k přírůstku hodnot ve firmě, důsledným odstraňováním ztrát a plýtvání, hledání kořenových příčin problémů a inteligentním využíváním existujících potenciál“ (Bauer a kol., 2012, s. 51)*

Tým jsou jednotlivci, pracující společně pro společný cíl. Charakteristikou týmu je tedy společná práce s vysokou úrovní kooperace. Členové pracují pro celkový úspěch a jsou zaangažováni. Částkové zájmy se podřizují vyššímu prospěchu, tým poskytuje členům pocit spolupatričnosti. Všichni členové stejně vyhrávají nebo prohrávají. Utvářet tým má smysl, když je potřeba vykonat společná rozhodnutí a najít společná řešení. Výhody týmové spolupráce můžeme vidět jak pro jednotlivce, tak pro organizaci. Jednotlivec získává větší zainteresovanost a podporu, šanci skutečně se podílet na rozhodování a implementaci. Zvyšuje se u něho motivace a pracovní spokojenost. Práce se pro něho stává zajímavější, rozšiřuje si odborné spektrum. Organizace tím získává motivované a angažované zaměstnance, přestávají existovat neřešitelné problémy, zvyšuje se kvalita výstupů. (Metodický materiál České spořitelny a.s., 2011)

### 2.7.3 Firemní komunikace

Komunikace je nedílnou součástí každé lidské činnosti. Zejména ve firmách, které vyžadují velkou organizovanost a sladění mnoha lidí, by neměla být úloha komunikace spojená s informovaností podceňována. Bez komunikace si vlastně ani nelze fungování firmy představit. *„Firemní komunikací chápeme výměnu, předávání a přijímání, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle konkrétní firmy.“* (Holá, 2006, s. 4) Podle Holé (2006) komunikace zahrnuje také utváření a vyjasňování postojů, názorů a chování pracovníků. V organizacích, které využívají aktivity Kaizen ke kontinuálnímu zlepšování, je úroveň firemní komunikace klíčovou záležitostí. Protože zejména tam, kde se něco mění, je potřeba informací zvláště zřetelná. Zaměstnanci by měli být informováni o průběžných zlepšeních, nových standardech a podobně, aby je při své práci mohli využívat. (Imai, 2005) To zároveň vysvětluje, proč je v

rámci Kaizen kladen takový důraz na tzv. viditelný management. Jeho principy a cíle budou uvedeny níže.

Efektivnost komunikace, informovanost o cílech podniku a jejich konkretizace na jednotlivá pracoviště také vytváří přirozenou základnu motivace zaměstnanců a jejich tvořivou spolupráci. (Petříková, 2007) Holá (2006) uvádí: *„Tím, jak firma komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy“*. (Holá, 2006)

Už jen základní podmínka Kaizen, tedy že do kontinuálního zlepšování musí být zapojeni nejlépe všichni zaměstnanci podniku, vyžaduje vysokou úroveň firemní komunikace. Jak jinak by mohlo být umožněno zapojení tolika lidí než volnou a otevřenou komunikací zdola nahoru, shora dolů a všemi směry v podniku? Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává a jak dalece to, co se děje uvnitř podniku a v jiných útvarech nebo i vně podniku, souvisí s jejich vlastní činností. (Petříková, 2007)

Je tedy nezbytná neustálá komunikace o problémech, které přicházejí, o záměrech, chystaných změnách a vizích firmy do budoucnosti. Zaměstnanci také potřebují znát především pozitiva, které přináší aktivity Kaizen, aby byli ochotni je přijmout. (Holá, 2006) Zároveň je pro účinné fungování Kaizen nezbytná komunikace „zdola nahoru“, jinými slovy, manažeři a výše postavení pracovníci musejí využívat i tzv. moudra zespodu, vždyť právě na zlepšovacích návrzích pracovníků je Kaizen postaven. Pojem obráceného řízení, který je jedním z rysů japonského managementu, právě označuje snahu o vyšší zapojení nižších pracovníků do spolurozhodování o problémech a úkolech firmy, kdy management musí vytrvale naslouchat i tomu, co říkají podřízení o každodenním chodu organizace. (Veber, 2000) *„Začít komunikovat i druhým směrem však vyžaduje trpělivost a empatii zejména ze strany manažerů. Pokud totiž nejsou podřízení pracovníci zvyklí na obousměrnou komunikaci, většinou trvá delší dobu, než se toto stane pravidlem a obě strany si budou rozumět, například i ve výběru priorit komunikace. Opomenout samozřejmě nemohu ani komunikaci horizontální, tedy mezi pracovníky na stejné úrovni. Ta také významným způsobem napomáhá k celkové informovanosti ve firmě.“* (Hloušková, 1998, s. 32–33)

V organizaci, která využívá strategii Kaizen pro zdokonalování svých činností, musí být samozřejmostí kooperativní chování každého jednotlivce. Musí se pečovat nejen o to, aby členové pracovního týmu táhli za jeden provaz, ale také o to, aby byl každý jednatel postupně seznámen se všemi úkoly a cíli podniku. Důležitým předpokladem je právě otevřená

komunikace s maximální mírou vzájemné informovanosti, a to v celém podniku, jak uvádí Nenadál (1998).

Petříková (2007) si klade otázku: „*Co však vlastně znamená dobrá úroveň komunikace ve firmě? Především je to volný pohyb informací všemi směry, fungující vzájemná zpětná vazba (ta může fungovat pouze v atmosféře vzájemné důvěry), dále je to situace, kdy si lidé v podniku nejsou lhostejní, všímají si jeden druhého a vzájemně se respektují.*“ (Petříková, 2007, s. 36)

Důležité je také mít na paměti, že hlavním cílem komunikace je dosáhnout porozumění. Informace, sdílené ve firmě, musí tedy být srozumitelné pro každého zaměstnance. (Holá, 2006)

Komunikaci ve firmě můžeme rozdělit na slovní a mimoslovní, přičemž do druhé skupiny se řadí písemná komunikace, činy zaměstnanců a manažerů, komunikační vliv firemní kultury (nesmíme totiž zapomínat, že k zaměstnancům „hovoří“ i pověst firmy, její úspěchy či neúspěchy, tradice a rituály, firemní vize, strategie a cíle firmy, její know-how a podobně). Dá se říci, že slovní a písemná komunikace, jejichž vliv si většina manažerů uvědomuje, přenášejí jen kolem 10% informačních a motivačních prvků. Zbytek tvoří právě komunikace mimoslovní. (Hloušková, 1998)

Nezáleží však pouze na dobré úrovni interní komunikace, tedy komunikace, která probíhá uvnitř firmy a propojuje firemní útvary, ale důležitá je rovněž úroveň komunikace externí. Externí komunikací rozumíme komunikační vazby s partnery v okolí. Mohou to být dodavatelé, konkurence, úřady a jiné státní instituce, veřejnost, média, rodinní příslušníci zaměstnanců a samozřejmě stávající, ale také potencionální zákazníci. (Holá, 2006)

Významným zdrojem informací pro firmu jsou zejména tzv. pracovníci v první linii, tedy ti, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Právě tito zaměstnanci mají nejvíce informací o tom, co zákazníci chtějí, jaké mají problémy, co na našich produktech nejvíce oceňují a co jim naopak chybí. Je překvapivé, že velmi málo firem naslouchá tomuto cennému zdroji informací, pro firmu prvotně důležitých. Je rovněž jasné, že pracovníci první linie jsou významným zdrojem zlepšovacích návrhů a je velmi důležitá jejich motivace k zapojení se do aktivit Kaizen. (Stejskalová, 2008)

Tito pracovníci také svým chováním a přístupem ovlivňují, jak je firma zákazníkem vnímána. Ani sebelepší marketingová strategie či originální reklamní kampaň nám nepomůže, pokud se zákazník nakonec setká s nepříjemnou recepční, neochotnou prodavačkou či neinformovaným zástupcem firmy. Zákazníci dnes očekávají hodně a jejich rozhodnutí o

koupi našeho výrobku nebo služby do značné míry závisí také na přístupu lidí, se kterými se při koupi setkají. Vyniká tedy nutnost toho, aby firma navenek působila jaksi „uceleně“, všichni zaměstnanci by měli vycházet z celkové strategie firmy, jejích cílů, aby byli schopni společně poskytnout zákazníkům plný servis. (Stejskalová, 2008) Zaměstnanci také musí mít jasnou představu o lidech, které obsluhují a s nimiž přicházejí do styku. (Stejskalová, 2008)

Řada firem si proto vyvinula jakési „standards chování“ vůči zákazníkům, které představují soubor návodů, jak se chovat k zákazníkům v nejběžnějších situacích. Tyto standardy by rovněž měly být podrobovány aktivitám Kaizen, neboť je nutné neustále vylepšovat vztahy se zákazníky. (Beran, 2002)

#### 2.7.4 Motivování zaměstnanců

Jelikož cíle organizace mohou být dosaženy pouze prostřednictvím lidí, je zájmem každé firmy přimět lidi k tomu, aby pracovali ochotně a efektivně a aby vynakládali co největší pracovní úsilí. „*Motivování je záměrné a cílevědomé ovlivňování lidí za účelem zvýšení jejich motivovanosti k určité činnosti. Motivovanost člověka představuje míru aktivace nebo mobilizace jeho úsilí, zaměřeného k dosažení cíle.*“ (Lukášová, 2005, s. 55) Z hlediska pracovní motivace je tímto cílem zvýšení kvantity a kvality pracovního výkonu zaměstnance. (Lukášová, 2005)

V rámci úspěšného využití strategie Kaizen budou dalšími cíli motivace také zvýšení iniciativy zaměstnanců podáváním zlepšovacích návrhů a případně účastí na činnostech kroužků, jejich důsledné dodržování pořádku a disciplíny na pracovišti, neustálé posilování vlastních výkonů a dovedností, zejména řešení problémů, a to jak hromaděním zkušeností, tak vzděláváním a sebezdokonalováním. Co se týče vedoucích pracovníků, důležité je posilování jejich vedoucí role. Je třeba je motivovat k udržování morálky na pracovišti, komunikaci s podřízenými, k podpoře aktivit Kaizen a jejich využívání v každodenním životě firmy. (Imai, 2007)

#### 2.7.5 Realizace strategie

I když si strategie Kaizen klade za cíl dosahovat zdokonalení, její dopad bude omezený, pokud nebude vykonávána v rámci jasných cílů, určených managementem firmy. Ačkoliv je



Kaizen postaven na aktivitách „zdola“, vyžaduje silnou podporu „shora“. (Košturiak, 2006)  
„*Skutečná fungující strategie Kaizen vyžaduje její pečlivě sledovanou realizaci.*“ (Imai, 2005, s. 26)

Jedním z prvotních úkolů vedení při aplikaci strategie Kaizen je jednoznačné a srozumitelné deklarování politiky a cílů jakosti. „*Úderná a srozumitelná vyhlášení, vedením v běžném životě prosazovaná, jsou pozitivním stimulem s nejvyšší účinností.*“ (Nenadál, 1998, s. 40)

Vrcholový management musí nejprve vytvořit dlouhodobou strategii Kaizen, vycházející samozřejmě z celkové strategie podniku, jejího poslání a vize, a tu pak rozdělit na střednědobé a roční strategie. Management musí mít rovněž plán, jak tuto strategii rozšířit a propagovat mezi manažery na nižší úrovni, až po dělníky. (Imai, 2005) Pokud se firma (zejména její vedení) seznámila se všemi výše uvedenými principy, pochopila je a uznává, než začne Kaizen implementovat, je třeba se seznámit se základními pojmy filozofie.

Tab. 1: Hierarchie účasti na strategii Kaizen

<b>Vrcholový management</b>	<b>Střední management</b>	<b>Vedoucí pracovníci</b>	<b>dělníci</b>
Rozhodně zavádět Kaizen jako firemní strategii	Realizovat cíle Kaizen podle direktiv vrcholového managementu	Používat kaizen v jednotlivých funkcích	Účastnit se Kaizen prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů
Poskytovat strategii Kaizen podporu a vedení přidělováním zdrojů	Používat Kaizen v náplni práce	Formulovat plány pro Kaizen a poskytovat vedením dělníkům	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro Kaizen a vícefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standarty	Zlepšovat komunikaci s dělníky a udržovat vysokou pracovní morálku	Věnovat se neustálému sebezdokonalování a stát se tak lepším řešitelem problémů
Realizovat cíle Kaizen prostřednictvím realizace příslušných plánů a auditů	Intenzivními školicími programy posilovat vědomí Kaizen u zaměstnanců	Podporovat činnosti malých skupin (třeba kroužků kvality (a systém individuálních zlepšovacích návrhů	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním zkušeností a vzděláním
Budovat systémy, postupy a struktury napomáhající strategii Kaizen	Pomáhat zaměstnancům osvojit si dovednosti a nástroje potřebné k řešení problémů	Zavádět na pracovišti disciplínu. Poskytovat návrhy na Kaizen (zdokonalování)	

Zdroj: Imai, 2007, s. 27

## 2.8 Hlavní pojmy a nástroje strategie Kaizen, fáze její implementace

### 2.8.1 TQC – Total kvality control ( absolutní kontrola kvality)

*„Cesty, jimiž se Kaizen může ubírat, jsou prakticky nekonečné. Nicméně skutečnou „dálnicí“ směřující ke Kaizen je uplatňování absolutní kontroly kvality (TQC – Total Quality Control).“ (Imai, 2011, str. 59) Podle Imaie je na Západě pojem kontroly kvality spojován s inspekci dokončených výrobků a je považován za práci pro specialisty na kontrolu kvality. Ve sféře TQC je však na prvním místě a nejvyšším zájmem kvalita lidí. „Vštěpit kvalitu lidem znamená pomoci jim, aby si byli vědomi všech náležitostí strategie Kaizen. V pracovním prostředí není nouze jak o funkční, tak vícefunkční problémy a lidé potřebují pomoc, aby byli schopni tyto problémy identifikovat. Dále musí být proškoleni ve využívání nástrojů k řešení problémů, které identifikovali. Jakmile je nějaký problém vyřešen, výsledek musí být standardizován, aby se zabránilo opakování tohoto problému. Účastí v tomto nikdy nekončícím cyklu zlepšování a zdokonalování se lidé naučí přemýšlet v termínech Kaizen a vybuduje se v nich disciplína, potřebná k realizaci Kaizen na každém pracovišti. Management může změnit firemní kulturu tím, že lidem vštěpí určitou kvalitu, ale lze toho dosáhnout pouze školením zaměstnanců a jejich pevným vedením.“ (Imai, 2011, str. 60)*

Kvalitu je nutné tedy chápat jako zlepšení ve všech těchto oblastech a japonští manažeři razí heslo, že snaha o zlepšení pro zlepšení je nejjistějším způsobem, jak posílit celkovou konkurenceschopnost své firmy. Jestliže je postaráno o kvalitu, zisk se už postará sám o sebe. (Imai, 2011)

### 2.8.2 Gemba

V japonštině znamená *gemba* skutečné místo – místo, kde se něco děje. V podnikání je *gemba* místem, kde probíhají všechny aktivity, které přidávají výrobku či službě hodnotu a uspokojují zákazníky. Můžeme tedy říci, že v podniku je *gemba* pracoviště, provoz či výroba – jsou to tedy místa, kde probíhá vývoj, výroba či prodej, což jsou tři základní činnosti přímo spojené s tvorbou zisku. (Imai, 2007)

Spojení slov *gemba* a Kaizen nám říká, že právě *gemba* by měla být místem všech zdokonalení a zdrojem informací pro management. Jednotlivé vrstvy managementu jsou zde hlavně proto, aby poskytovaly podporu jednotlivým provozům, tedy *gemba*. *„Gemba není pracovní stůl manažera. Od stolu se nedá zlepšovat.“ (Košturiak, 2006, s. 121)* Znamená to,

že manažeři musí udržovat úzký kontakt s realitou jednotlivých pracovišť, aby mohli řešit problémy, které se objeví. Jestliže vedení nerespektuje gemba a jeho specifické potřeby, jeho návrh a pokyny nepadají na úrodnou půdu. Dobrá spolupráce a komunikace mezi managementem a lidmi ve výrobě způsobuje konstruktivní napětí, díky němuž je práce větší výzvou. (Imai, 2007) Mnohé firmy však stále používají tradiční způsob práce, kdy manažeři sedí ve svých kancelářích, studují analýzy, grafy a tabulky, připravují strategie a pouze čas od času se projdou provozem, kde sledují pouze to, zda je čistá podlaha a zda dělníci pracují dostatečně intenzivně. (Košturiak, 2006)

### 2.8.3 Muda (plýtvání)

Hlavním heslem Kaizen je „muda“ – to je ztráta, tedy její důsledné odstraňování až do nejmenších detailů. (Tománek, 2001) Práce je sérií kroků či procesů, na jejímž konci je produkt nebo služba. V každém procesu lidé nebo stroje buď přidávají, nebo nepřidávají produktu hodnotu. Termín „muda“ označuje ty aktivity, které hodnotu nepřidávají. (Imai, 2005) Často není toto plýtvání patrné, protože je skryto pod povrchem každodenní práce. Neustále nám však ukusuje ze zisku. V mnoha případech se plýtvání akceptuje ve smyslu „tak to prostě je“, „je to součást ceny za podnikání“, ve skutečnosti ale existuje málo jiných záležitostí, které si zaslouží takovou pozornost jako plýtvání. (Lareau, 2008)

Existuje více klasifikací muda. Výrobní ředitel Toyoty Taiichi Ohno vytvořil následující klasifikace, kterou rozdělil do sedmi kategorií (Imai, 2005, s. 79–84):

- Muda nadprodukce – nutkání vyrábět více než je potřeba (pro jistotu) z důvodu obav z poruchy stroje, zmetků či například absence pracovníků.
- Muda zásob – zásoby nepřidávají hodnotu, ale naopak zvyšují provozní náklady tím, že zabírají místo a vyžadují zajištění skladů a lidí je obsluhujících. Nehledě na to, že kvalita všech výrobků časem klesá.
- Muda oprav a zmetků – zmetky přerušují výrobu a vyžadují nákladné opravy.
- Muda pohybu – každý pohyb pracovníků, který není přímo spojen s přidáváním hodnoty, je neproduktivní. Změnou uspořádání pracoviště a vhodnou polohou pomůcek lze ušetřit spoustu času.
- Muda zpracování – jakákoliv činnost, která nebyla provedena optimálním způsobem, například důsledkem nevhodném technologie či neschopností časově sladit jednotlivé procesy zpracování.

- Muda čekání – kdykoli se zastaví práce (porucha, nedostatek součástí, čekání na podpis, rozhodnutí, schůzku, telefonát).
- Muda dopravy – doprava a pohyb materiálu je nutností, ale nepřidává žádnou hodnotu, dokonce během transportu může dojít k poškození výrobků.

Řešení takového plýtvání není obvykle složité, pokud ho rozpoznáme a víme o něm a pokud máme zdroje a čas pro přijetí opatření. Větším problémem je skutečnost, že vedení si uvědomuje pouze jedno až dvě procenta plýtvání, ke kterým každý den dochází. Plýtvání je totiž všude, je to běžná záležitost. (Lareau, 2008)

Zde se vynořuje obrovská výhoda Kaizen, který přispívá k tomu, aby bylo odhaleno pokud možno co nejvíce množství plýtvání. Právě pracovníci ve výrobě jsou těmi, kteří mohou problémy s plýtváním odhalit, neboť jsou to oni, kteří vykonávají danou činnost a vidí tedy i to, co zůstává vedení skryto. Některé druhy plýtvání ale mohou naopak vyžadovat odstup, aby se odhalily i formy plýtvání, které si člověk vykonávající tuto práci nemusí sám uvědomit. Je tedy třeba zapojení všech lidí v organizaci, aby se mohlo dosáhnout co největší eliminace plýtvání, a to formou každodenní běžné součásti pracovního procesu. (Imai, 2007)

V nevýrobní sféře můžeme objevit následující druhy plýtvání a jejich příklady:

- Lidé – plýtvání zaměřené na dosažení cílů, pracovního nasazení, způsobené čekáním a zbytečným pohybem, špatným postupem výroby.
- Procesy – plýtvání energií na vedení lidí, nestálosti, manipulativní, strategické plýtvání, plýtvání hodnověrnosti, standardizace, dílčí optimalizace, plánování, nerovnoměrného toku, kontrolování a chyb.
- Informace – plýtvání přenosem informací, nedostatkem informací, bezvýznamností, nepřesností.
- Majetek – zásoby, rozpracovanost, fixní a variabilní majetek.
- Management – plýtvání koncentrace, disciplíny a vlastnictví

#### 2.8.4 Metoda 5 S

Nástroj 5S má velmi často zásadní vliv na úsporu času spojenou s vyhledáváním, manipulací, množstvím materiálu a rozpracované výroby. Nezanedbatelný je vliv na bezpečnost práce. (Bauer, 2012)

Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke – pět japonských slov, na jejichž základě název metody vznikl. Je to tak rozšířený nástroj, že pro původně japonská slova se v České republice zavedlo 5 U.

##### 1. Krok Seiri - utřídit - cíl: rozlišit na pracovišti zbytečné od nevyhnutelného

V praxi to znamená projít celé pracoviště a nad každou věcí, která se na pracovišti nachází, se zamyslet, zda ji potřebujete k výkonu práce, nebo ne. Všechny věci na pracovišti lze roztřídit na tři druhy:

- Co je potřebné a lze vyhodit
- Co se používá jenom občas (déle než 1x za 30 dní)
- Co je nutné k práci každý den

Po aplikaci tohoto jsou regály, skříňky a stoly poloprázdné. Vzniká tím jasná úspora místa. Nepoužitelné a zbytečné věci jsou roztříděny do odpadu. Věci, u kterých ihned nedokážeme určit, zda je potřebujeme či nikoliv, označíme. K označení takových to věcí slouží červená karta. O věcech, které jsou takto označeny, se později společně diskutuje. Věci, které ke své práci potřebujeme, se rozdělují dále ještě na ty, které potřebujeme denně a které týdně.

##### 2. Krok Seiton – uspořádat - cíl: věci urovnat tak, aby jejich nalezení vyžadovalo minimum času a úsilí

Znamená to, že na pracovišti a v okolí jsou uloženy všechny potřebné věci podle ergonomie a eliminace zbytečných pohybů

##### 3. Krok: Seiso – udržovat pořádek - cíl: nástroje, pracovní plochy a prostory na ukládání bez špíny. Podle možnosti odstranění také nástrojů znečištění

V tomto kroku platí zásada, že zaměstnanci si čistí svoje pracoviště sami. Čištění se také stává zároveň kontrolou.

4. Krok: Seiketsu – určit pravidla cíl: navrhnout standardy, které pomáhají udržovat stav dosažený implementací prvních tří kroků.

Pro udržení stavu pracoviště na dobré úrovni je dobré vypracovat standard pracoviště a v jeho prostoru ho zveřejnit. Standardy si zaměstnanci navrhnou sami a platí až po schválení kompetentními lidmi a po podpisu.

5. Krok: Shitsuke – upevňovat a zlepšovat - cíl: vybudování kultury 5S, sebedisciplína, kontrola

Tento poslední krok vyžaduje disciplínu ve snaze udržet a nadále zlepšovat stav pracovišť.

Obr. 3: Metoda 5 S



Zdroj: vlastní zpracování

Zorganizování přípravy celé kampaně 5S si vyžaduje vytvoření časového plánu průběhu, přípravy potřebného materiálu pro jednotlivé kroky, spolupráci pracovníka BOZP a pracovníků údržby.

### 2.8.5 Standardizace

Jedním z kroků 5S je cílem navrhnout standardy. Je důležité si ujasnit, co si pod pojmem standardy představujeme. Dá se říci, že je to sada priorit, pravidel, postupů a předpisů vytvořená pro všechny hlavní operace, sloužící jako směrnice umožňující všem zaměstnancům úspěšné vykonávání jejich práce. Standardy jsou nezbytnou podmínkou strategie Kaizen a také základem růstu zaměstnanců. (Liker, 2008) *„Každodenní činnost podniku funguje podle určitých domluvených plánů. Pokud tyto plány formálně zapíšeme, stávají se z nich standardy.“* (Imai, 2005, s. 61)

Dokud nebude jakýkoliv proces standardizován, není možné dosáhnout jeho zlepšení. Protože pokud se proces neustále mění bez toho, aby byl standardizován, potom každé jeho zlepšení bude jen odchylkou, které se jednou využije, avšak většinou bude opomíjena. *„Standardizace je nezbytným základem, z něž budou vycházet zítřejší zlepšení. Když budete o standardech uvažovat jako o tom nejlepším, co znáte dnes, ale co musí být zítra vylepšeno, někde to dotáhnete. Pokud ale budete na standardy myslet jako na omezení, veškerý pokrok se zastaví.“* (Liker, 2008, s. 183) V souladu s cyklem PDCA je totiž každý zavedený standard ihned podroben dalšímu zdokonalování, čímž vzniká standard nový. Zde vidíme rozdíl mezi standardizací v rámci strategie Kaizen a standardy a normami v rámci systému ISO, které jsou často brány jako cíl či strop, kterého když se dosáhne, proces je ukončen. (Nenadál, 1998)

Standardizace je nedílnou součástí zajištění kvality, poskytuje také možnost zachování know-how a odborných znalostí, umožňuje snadné měření výkonu a také prostředky k zabránění opakování chyb a minimalizace variability. Bez standardů neexistuje způsob, jak dosáhnout zlepšování pracovních postupů. (Imai, 2005)

### 2.8.6 Vizuální management

Stará moudrost říká, že je „lepší jednou vidět, než dvakrát slyšet“. Vizuální management mnozí považují za jedno z velkých tajemství úspěchu světových firem. *„Jednoduše ho můžeme popsat jako souhrn grafických nástrojů, obrázků, pomůcek, které pomohou zpřehlednit celý proces a zpřístupnit pochopení situace a procesů všem zainteresovaným stranám.“* (Bauer a kol, 2012, s. 43) Je potřeba chápat vizuální management jako pomůcku, ne jako cíl. K vizuálním technikám můžeme zařadit například barevné značení, obrázkovou



dokumentaci, nástěnku (board), informační tabule, barevné označení abnormalit, diagramy apod. Často je připomínáno, že Kaizen je z 50 % vizualizace. „*Základní podstatou je, že problém, který není vizualizován, neexistuje. Když znázorníme problém na flipchártu pomocí čísel, dat a faktů, použijeme i barvy pro zdůraznění, kolik nás problém stojí za měsíc nebo rok – tomu odolá málokterý manažer.*“ (Bauer a kol., 2012, s. 47) Výsledná forma vizualizace by měla být prodiskutována se zaměstnanci, aby bylo zřejmé, že všichni chápou význam sdělení.

### 2.8.7 Kaizen týmy

Kaizen týmy představují činnost zaměstnaneckých kroužků. Jde o neformální dobrovolné vnitropodnikové skupiny, provádějící na svých pracovištích specifické úkoly. Aktivita těchto kroužků mají mnoho forem v závislosti na cílech – kroužky kontroly kvality, hnutí nulové poruchovosti, kroužky bezpečnosti práce, kroužky zlepšovacích návrhů a podobně. (Imai, 2007)

Efektivní fungování Kaizen týmů je v dnešním podnikatelském prostředí velmi potřebné pro rozvojovou činnost firem. Podle Bauera (2012) Kaizen tým svým trvalým přístupem využívá všechny nástroje (metodické návody, techniky, standardy, statistické údaje a další) k řešení každodenních problémů a rozhodování se na pracovišti (gemba), za které převzal odpovědnost. Zdůrazňuje, že je tvořen lidmi se společným cílem neustále zlepšovat svoji práci a své pracoviště. Jejich odborné dovednosti a osobní schopnosti by se měly vzájemně doplňovat.

Jedním z důvodů, proč vznikají Kaizen týmy, jsou kupíci se problémy na pracovištích. Zaměstnanci zjistí, že v daném čase nejsou schopni zvládnout nároky kladené na kvantitu a kvalitu produktů a služeb, které zákazník vyžaduje, případně management stanovuje. Na otázku zda tedy vytvářet nebo nevytvářet autonomní Kaizen týmy v prostředí organizace si pro začátek ujasníme tři hlavní důvody, které by mohly vést k zavedení Kaizen týmu:

Podle Bauera (2012, s. 53) to jsou následující tři důvody:

- Pro splnění požadavků kladených na kvalitu práce, procesů a jejich výstupů je nutné spojit znalosti a dovednosti více členů daného pracoviště.
- Řešení problémů na pracovišti vyžaduje využití celé řady technik, které podporují týmový přístup k hledání řešení.
- Potřeba každodenní změny, i když někdy banální, se ukáže užitečná v tom, že lidé se naučí o své práci přemýšlet, nejen rutinně plnit povinnost.

Pro vytvoření Kaizen týmu se očekává od stanovujícího manažera týmu:

1. Vybrat vhodný proces, problém ke zlepšení (v rozumném rozsahu, měřitelný, s přidanou hodnotou pro zákazníky).
2. Definovat požadavky na výkonnost členů Kaizen týmu (odborná, profesionální zdatnost, schopnost pracovat jako člen týmu, žádoucí osobní vlastnosti).
3. Ustanovit Kaizen tým.

Při ustanovování Kaizen týmu je nutné zohlednit tyto zásady:

- a. oficiální jmenování;
  - b. počet členů (5 – 7. Maximálně 10);
  - c. způsob zapojení do týmu - jaký úvazek budou členové týmu věnovat zlepšování procesu, dopsání dodatku ke smlouvě;
  - d. určit místo ke schůzkám;
  - e. zajistit metodické nástroje a pomůcky;
  - f. určit rozpočet na budování a rozvoj týmu a rozvrhnout čas, který bude tým věnovat zlepšování procesů;
  - g. dbát na komunikaci s Kaizen manažerem, který je informován o průběhu a výsledcích práce týmu, podporuje ho v jeho aktivitách a pravidelně prezentuje pokroky.
4. Trénovat Kaizen tým. Základní podmínkou připravenosti týmu řešit problémy je vzdělávání a rozvoj. Členové týmu se musí naučit celou řadu metod a technik, které nikdy v praxi neužívali. Některé z metod vyžadují také zapojení a disciplínu dalších zaměstnanců, zejména pokud jde o změny spojené se zaváděním nových standardů. Tím může tým narazit na odpor celé řady zaměstnanců a může se snadno dostat do konfliktu, pokud nemá podporu vrcholového vedení v prosazování změn.
  5. Zakončit práci Kaizen týmu. Je vhodné prezentovat práci týmu vhodným způsobem. Osvědčená je metoda prezentace před managementem firmy s neformální diskuzí nebo vizualizace postupu práce a výsledků na veřejném místě.

## **Organizační struktura Kaizen týmu**

Základem tohoto systému je tzv. Kaizen organizační struktura, ve které nalezneme funkce Kaizen praktikanta, Kaizen trenéra a Kaizen manažera.

Kaizen praktikanti jsou pracovníci, kteří pracují v jednotlivých odděleních organizace a mají trénink na zlepšování metodou Kaizen (převážně se jedná o vedoucí linek, týmové předáky a vedoucí skupin). Jsou disciplinárně podřízeni svým vedoucím útvarů a v oblasti zlepšování jsou metodicky řízení Kaizen trenérem. V procesu Kaizen mají následující kompetence a povinnosti:

- přítomnost na workshopech ve svých odděleních a spolupráce s Kaizen trenérem na dosažení požadovaných výsledků,
- vedení Kaizen kroužky,
- podpora plnění akčního plánu z workshopu,
- vyhledávání témat pro další workshopy a Kaizen kroužky.

Kaizen trenér je pracovník, který je disciplinárně podřízen Kaizen manažerovi. Mezi jeho úkoly patří:

- koordinace Kaizen kroužků,
- trénink metod a nástrojů,
- moderace Kaizen workshopů,
- výměna informací a nejlepších řešení.

Kaizen manažer je pracovník, který je přímo podřízen řediteli závodu a v oblasti neustálého zlepšování je partnerem pro členy TOP managementu. Mezi jeho kompetence a povinnosti patří:

- koordinace procesu zlepšování,
- spolupráce při vytváření a rozpadu cílů zlepšování pro celý závod,
- metodické řízení Kaizen trenérů a Kaizen praktikantů,
- příprava metod a nástrojů Kaizen,
- řízení tréninku těchto metod a nástrojů.

Hlavní pracovní náplní Kaizen trenéra a Kaizen manažera jsou Kaizen kroužky a workshopy. Kaizen kroužky jsou mini workshopy (30 – 60 min), které jsou pravidelně organizovány a moderovány Kaizen praktikantem přímo na dílnách nebo v kancelářích. Tématem těchto workshopů je převážně vyhledávání ztrát a jejich eliminace. Jsou využívány jednoduché moderační nástroje. Kaizen kroužku se účastní 3 – 5 pracovníků, většinou operátoři, seřizovači a běžní technicko-hospodářští pracovníci. Výstupem jsou návrhy na

zlepšení a jejich realizace, které jsou hodnoceny podle stejných pravidel, jako individuální návrhy. (interní dokumenty České spořitelny a.s.)

#### 2.8.8 Cyklus SDCA a PDCA

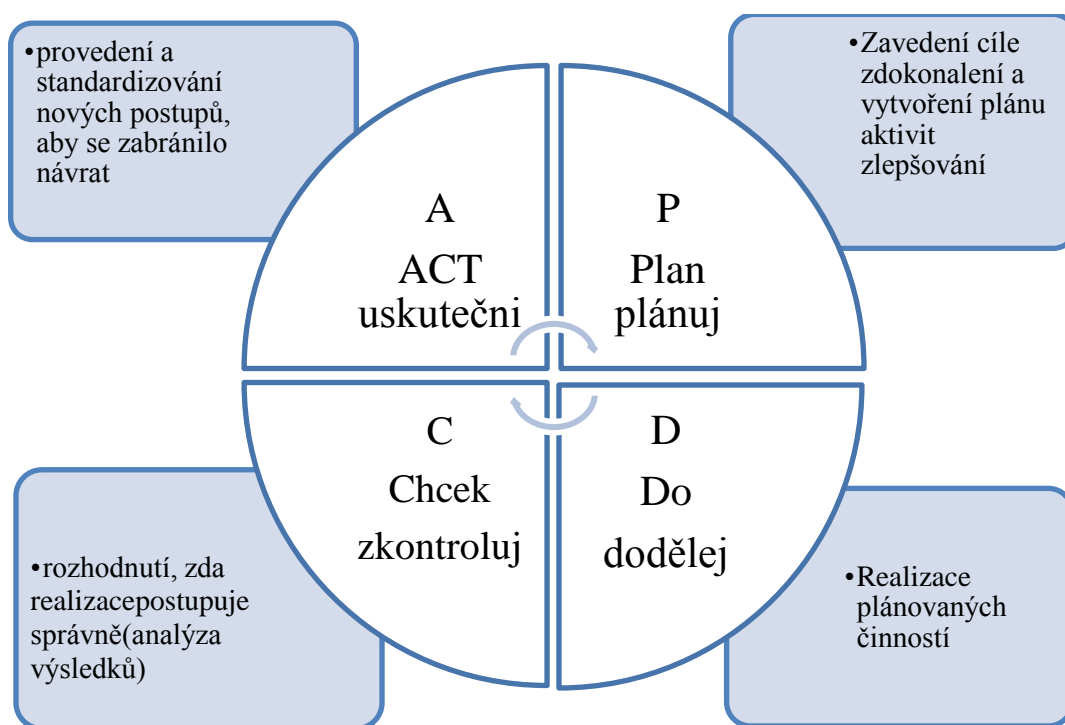
Jedná se o nástroje, nezbytné pro fungování Kaizen, jenž zajišťují kontinuitu procesu udržováním a zdokonalováním standardů.

Kaizen ve skupinové práci, jako trvalý přístup, představují kroužky kontroly kvality a další kolektivní činnosti. Trvalý přístup znamená, že členové týmu se neustále účastní procesů řešení problémů a rozhodování, a rovněž znamená, že bude neustále probíhat cyklus PDCA – plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. plan-do-check-act). Členové týmu tedy neidentifikují pouze problémové oblasti, ale rovněž konkrétní příčiny, které analyzují a vyzkouší příslušná protipatření, a nakonec zavedou nový postup (standart), jak uvádí Imai (2011).

Zatímco cyklus SDCA – standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. standardize-do-check-act) se zaměřuje na údržbu, cyklus PDCA – plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni - se týká zdokonalování standardů. (Imai, 2005)

Cyklus PDCA, neboli také Demingův cyklus, je jedním z klíčových nástrojů kontroly kvality pro zajištění neustálého zdokonalování. Nemá konec a měl by se stále opakovat. (Plura, 2001) Jakmile dojde ke zdokonalení, výsledný stav se stane cílem dalšího zdokonalení. PDCA tedy znamená, že nejsme nikdy spokojeni se stávajícím stavem. Management musí cyklus PDCA neustále iniciovat tím, že zavádí nové cíle. Avšak předtím, než začneme pracovat s cyklem PDCA, musí být jakékoliv stávající procesy standardizovány a stabilizovány v procesu SDCA. (Imai, 2005)

Obr. 4: Cyklus PDCA



Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.9 Podstata implementace Kaizen

Forem, jak je Kaizen prezentován a implementován, je mnoho. Někdy se tento název používá pro implementaci štihlé výroby, jindy pro zlepšovateľské hnutí, někdy se jedná o lokální a krátkodobé akce typu workshopu, jindy se jedná o filozofii a dlouhodobý program podniku. Ani jeden ze způsobů nelze zavrhnout, pokud přináší podniku požadované výsledky. Na druhou stranu je třeba říct, že pokud chceme nějakou aktivitu nazývat slovem Kaizen, měla by v rámci organizace splňovat následující parametry:

- probíhá opakovaně, nejlépe každý den,
- všichni mají možnost se účastnit a dělají to,
- probíhá všude a na všech úrovních.

Formy a nástroje si pak může každý podnik zvolit sám tak, aby co nejlépe odpovídaly jeho potřebám, podnikové kultuře a hlavně lidem, kteří v tomto systému budou pracovat.

Kaizen se dá připravit a zavést v průběhu několika měsíců. Důležité je však jeho udržování v každodenním životě, zapojení pracovníků a neustálé zdokonalování systému zlepšováním. Platí, že fungování strategie Kaizen závisí hlavně na lidech a jejich motivovanosti. (Košturiak, 2006)

Implementace strategie Kaizen má své fáze:

1. Fáze – obvykle jde o to, aby se lidé začali kolem sebe dívat otevřenýma očima, aby překonali pasivitu a nezájem a upozorňovali na problémy, i když se nemusí hromadně zapojovat do jejich řešení.

2. Fáze – ta by měla být zaměřena na to, aby se co nejvíce lidí aktivně zapojovalo do zlepšovacích procesů. Odměňují se obvykle i bezvýznamná zlepšení, cílem je především kvantita. Je třeba ale myslet na to, že ne všichni zaměstnanci mají potenciál zlepšovat (ať už je to dáno podmínkami či jeho schopnostmi) a také nezapomenout, že tato fáze je jen přechodná, pokud totiž trvá příliš dlouhou dobu, celý systém zdegeneruje a stane se z něj jen soutěž o co největší počet zlepšení na pracovníka. Cílem této fáze je umožnit všem pracovníkům vyzkoušet a zvyknout si na nový způsob práce, kdy je od nich vyžadována jejich aktivní účast.

3. Fáze – ta by měla být již zaměřena na kvalitu zlepšení, jejich přínos a využitelnost a součástí je také cílené zlepšování určitých oblastí. Nejlepší řešení jsou obvykle ta, která vznikla přímo v procesu, jsou jednoduchá a nevyžadují žádné (velké) investice. Je tedy třeba si uvědomovat, že systém zlepšovacích návrhů není soutěží v technické tvořivosti.

4. Fáze – je ideální stav, kdy již lidé zlepšují bez nároku na odměnu, protože považují zlepšovací proces za úplně přirozený proces, který pomáhá firmě (a tedy i jim) přežít a dosahovat vyšších výdělků a stability.

## **2. 10 Kaizen v České spořitelně**

Česká spořitelna, a.s. je v referencích na webových stránkách Kaizen Institutu uvedena jako jedna z prvních firem, která se snaží aplikovat filozofii Kaizen ve svém prostředí. Musíme si uvědomit, že aplikace Kaizen neznamena, že vezmeme všechny jeho nástroje a použijeme je najednou, ale jde o výběr dílčího a nejlépe se hodícího nástroje pro účely a prostředí právě té dané firmy či organizace. Každé pracoviště má jiné potřeby a nedostatky,

proto je důležité myslet na to, že ne každý nástroj je vhodný. Nejdůležitější je opět pozitivní přístup, podpora nejvyššího managementu a vytrvalost, protože Kaizen je běh na dlouhou trať s pomalými, ale trvalými výsledky.

### **Profil České spořitelny a.s.**

Česká spořitelna a.s. je banka poskytující služby drobným klientům, malým a středním firmám, obcím i velkým korporacím. Nabízí hypotéky, úvěry, debetní a kreditní karty. Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 17 miliony klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy EU. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů. (Česká spořitelna, 2013)

Česká spořitelna má nejhustší síť poboček. Je to 658 a celkem 11tisíc zaměstnanců. Metody Kaizen se účastní 800 zaměstnanců ve více než 70 skupinách, které dnes působí nejen v pobočkové síti, ale poslední tři roky také na centrále České spořitelny, především v back offisových útvech, které jsou typické pro své opakované rutinní činnosti.

## **3 Praktická část**

### **3.1 Výzkum**

Pro výzkum v rámci této práce byl zvolen kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum zkoumá problematiku intenzivně do hloubky. Přináší podrobné informace o zkoumaném fenoménu, které však nejde generalizovat na populaci. Je vhodné ho použít zejména tehdy, když nemáme dostatečnou znalost o problému, který studujeme, a potřebujeme dané situaci porozumět. Představuje ideální nástroj pro vytváření teorie, která není dělána od stolu bez kontaktu s popisovaným fenoménem, ale je naopak pevně zakotvena v sebraných datech. Po stanovení výzkumného problému, lokality, zkoumaných osob nastal sběr dat. Vzhledem

k tomu, že v této praktické části je popisována realita v konkrétní organizaci, byla řešena i otázka zachování anonymity celého výzkumu. Tento problém byl konzultován prostřednictvím Kaizen manažerky centrály s ředitelem České spořitelny, který dal souhlas k otevřenému psaní této diplomové práce a zveřejnění jména organizace. U jmen jednotlivých respondentů byla dodržena anonymita. Všechna data byla získávána ochotně na požádání s tím, že před odevzdáním konečné verze diplomové práce uvedená fakta posoudí ještě Kaizen manažerka centrály, aby nedošlo nedopatřením k odhalení know-how organizace v nepatřičné šíři.

Původní záměr výzkumu byl v kombinaci kvalitativního s kvantitativním. Kvantitativní část výzkumu měla spočívat v oslovení ředitelů škol dotazníkem, který by se týkal uplatňování filozofie Kaizen v prostředí školy. Před výzkumem byla udělána pilotáž jednou otázkou mezi řediteli mateřských a základních škol formou náhodného výběru: „Co vám říká slovo Kaizen?“ Odpověď vždy jednoznačná: „Nic“. Tím bylo zcela pochopitelné, že od tvorby a zadání dotazníků pro ředitele bylo upuštěno. Kombinace kvalitativního a kvantitativního byla nahrazena pouze kvalitativním výzkumem, který se zaměřuje na seznámení s uplatňováním filozofie Kaizen.

### 3.1.1 Výzkumný problém

Strategie uplatňování filozofie Kaizen v podmínkách České spořitelny a navržení případné implementace filozofie Kaizen v prostředí školy.

### 3.1.2 Výzkumné otázky

1. Jaké jsou důvody zavedení metody Kaizen v organizaci?
2. Kdo je být iniciátorem zavedení metody Kaizen?
3. Jaké jsou podmínky pro zavedení metody Kaizen?
4. Jaký je princip aplikace metody Kaizen?
5. Za jakých podmínek pracuje Kaizen skupina?
6. Jaká je metodika zpracovávání zlepšovatelských námětů?
7. Jaká jsou úskalí při implementaci metody Kaizen?
8. Jak je nastavena motivace pro práci Kaizen skupin?



### 3.1.3 Výběr lokality pro výzkum a vstup do terénu

Výběr probíhal dlouhodobě a intenzivně. Nejdříve byly shromažďovány informace o firmách z internetových stránek Kaizen Institutu. Ze jmenovaných firem zaujala pozornost firma Kostal, vzhledem k osobnímu kontaktu s jedním z manažerů této firmy. Podle zkušeností této firmy už byla napsána bakalářská práce na téma Kaizen, kterou jsem měla možnost prostudovat volně na internetu. Pro můj výstup práce bylo důležité objevit pro kompilaci nevýrobní organizaci. Z pěti uvedených nevýrobních organizací byla nakonec zvolena Česká spořitelna a.s., zvláště po zjištění možnosti kontaktu spolužáka na pozici manažera v České spořitelně, a.s.

Vstup do terénu hrál velkou roli. Osobou, která chápala potřebu a cíl výzkumu, byl tedy bývalý spolužák ze školy a právě on zprostředkoval kontakt s hlavní manažerkou Kaizenu. Díky dalším kontaktům od ní na moderátory Kaizen skupiny bylo možné si ověřit přímo práci Kaizen skupiny. Práci v terénu byly prováděny pomocí pasivní participace.

Z audiofonních záznamů, poznámek, pozorování, písemné dokumentace se skládal celkový obraz o zkoumaném problému v daném prostředí. Sbíráním dat v terénu docházelo postupně k formulaci výzkumných otázek. Bylo třeba vést kvalitně dokumentaci z daného prostředí a o daném prostředí. Přitom byla použita transkripce, kdy jsou rozhovory přepisovány z diktafonu do textového dokumentu.

### 3.1.4 Výběr vzorku respondentů a jejich oslovení

Hlavním respondentem pro výzkumný účel byla vybrána Kaizen manažerka centrály České spořitelny. Kontakt byl získán prostřednictvím interního zdroje. Po prvotním telefonickém rozhovoru a internetové komunikaci bylo domluveno osobní setkání. Uskutečnilo se na centrále České spořitelny v Praze. Jejím prostřednictvím byly doporučené další důležité osoby, které měly význam pro výzkum. Vytipované osoby byly postupně kontaktovány telefonicky. Tyto kontakty byly získány od Kaizen manažerky. Na základě domluvy elektronickou poštou byla dohadována osobní setkání. Pro začátek objasnění provádění přístupu Kaizen byly elektronicky zodpovězeny připravené okruhy otázek Kaizen manažerkou a domluveno osobní setkání za účelem interview. Setkání se uskutečnilo přímo na pracovišti centrály České spořitelny, a.s. v Praze.

Další vytipované osoby byly postupně oslovovány výzkumníci telefonicky a elektronicky. Předtím byl předběžně Kaizen manažerkou vyžádán souhlas o předání kontaktů na tyto respondenty výzkumu. Postupné dohadování osobních setkání probíhalo elektronicky. Vzhledem k tomu, že výzkum vyžadoval zkoumání v terénu a doporučené osoby byly z poboček České spořitelny v různých místech, nebylo snadné skloubit termíny schůzek z časových důvodů vytíženosti manažerů a výzkumnice. Nakonec ale všichni ochotně spolupracovali a vyčlenili si čas pro rozhovor. Dalšími respondenty kromě těchto uvedených osob se postupně stávali účastníci participující při uplatňování přístupu Kaizen . Byli to členové Kaizen skupin. Účast přímého pozorování výzkumníci při setkání a práci skupiny a následně vedeném rozhovoru se ukázala dobrou volbou pro výzkum.

Vzhledem k tomu, že role jednotlivých respondentů jsou značně specifické, je celkem obtížné zajistit jejich anonymitu. Pro důkazní účely diplomové práce jsou jednotlivé rozhovory vedeny pod následujícími kódy:

ZK – výzkumnice

PB – manažerka centrály

JP – moderátorka skupiny v pobočce X,

X – pobočka v menším městě

JČ – moderátor skupiny v pobočce Y

Y – pobočka ve větším městě

Výzkum v terénu probíhal od října 2012 do poloviny února 2013

### 3.1.5 Výzkumná metoda

Výzkumnou metodou byla zvolena triangulace získávání dat pozorováním, rozhovorem a analýzou dokumentů. V tomto případě je zkoumána aplikace změn v dané organizaci v důsledku implementace alternativního způsobu řízení lidských zdrojů. Jedná se o prozkoumání a analyzování strategie a proniknutí do hloubky přístupu Kaizen v organizaci se záměrem porozumět okolnostem a vyvodit záměr implementace Kaizen do řízení ve školách.

### 3.1.6 Metody získávání dat

K získávání dat bylo použito více metod vzhledem k tomu, aby byla zajištěna vysoká reliabilita. Využita byla metoda interview (rozhovor), pozorování a analýzy dokumentů.

#### **Interview (rozhovor)**

Základní výzkumnou metodou se stalo interview, které umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. U respondenta PB se volilo strukturované hloubkové interview, kde byly otázky pevně dány vzhledem k cílům výzkumu. První rozhovor nebyl nahrán, pouze zaznamenán formou písemných poznámek k připraveným otázkám. Po ujasnění a promyšlení klíčových obsahových komponentů byly v další fázi u všech respondentů PB, JP a JČ zvoleny polostrukturované rozhovory. Vzhledem k tomu, že psaní poznámek během rozhovoru odvádělo pozornost od sdělovaných informací, bylo záměrem další rozhovory nahrávat na diktafon. Respondenti byli o tomto záměru informováni a souhlasili. Všechny rozhovory byly doslovně přepsány z audiozáznamů do textové podoby, aby nedošlo ke ztrátě žádných informací. Rozhovory s manažerkou PB trval tři hodiny. Rozhovory s moderátory JP a JČ trvaly vždy jednu hodinu. Tito respondenti jsou osoby, které se na tvorbě a implementaci přístupu Kaizen přímo podílejí a jsou kompetentní v oblasti vedení lidí. Polostrukturovaná interview podávala poměrně ucelený pohled na implementaci Kaizen v organizaci a probíhala vždy na pracovišti respondenta v příjemné atmosféře.

Zároveň se naskytla možnost přímého pozorování působení respondenta, tím docházelo k prolínání další výzkumné metody, kterou je pozorování. Doplnění informací probíhalo telefonicky a elektronicky v průběhu doby výzkumu.

#### **Pozorování**

Další z metod kvalitativního výzkumu pomohla poznat, popsat a pochopit podstatu filozofie Kaizen a její implementaci v praxi, a to účastí se svolením všech členů dané skupiny na jejich setkání Kaizen skupiny. V tomto případě se jednalo o nestrukturované pozorování (Gavora, 2010,) s cílem zachytit prostřednictvím poznámek, náčrtů, schémata záznamem na diktafon celý průběh činností skupiny Kaizen.

Snahou bylo postřehnout zkoumané prostředí a lidi komplexně, podat přesný, výstižný a rozsáhlý popis, aby na základě toho mohl později vzniknout návrh případné implementace metody Kaizen při řízení změn ve školách. Důležité bylo získat důvěru u členů pozorované skupiny a vysvětlit jim cíl výzkumu. Zájem o tuto metodu a snaha o výzkum možnosti její aplikace do školství byl z jejich strany přijímán velmi kladně.

### **Analýza dokumentů**

Dokumenty rozumíme texty, které vytvořila zkoumaná osoba nebo je vytvořil někdo jiný, ale mají vztah ke zkoumaným osobám. Pro studium dokumentů byly poskytnuty pro analýzu následující materiály:

- vzdělávací publikace pro interní potřebu - jedná se o metodický materiál vytvořený současně se zaváděním metody Kaizen do praxe. Slouží jako základní pomůcka orientace v problematice Kaizenu.
- Kaizen bulletin pro interní potřebu. Na PC ukázáno poslední číslo kalendářního roku 2012;
- nástěnky – fotografie s ukázkami soutěže nástěnek v jednotlivých pobočkách (viz příloha A);
- videonahrávka Kaizen v rámci Intranetu;
- nahlédnutí do databáze zlepšovateľských návrhů prostřednictvím PC.

#### **3.1.7 Analýza dat**

Zvukové i písemné záznamy byly postupně přepisovány do elektronické podoby dokumentů. Po jejich několikerém přečtení byly přiřazovány jednotlivým odstavcům, větám nebo slovním spojením kódy, které vyjadřovaly podstatu vyřčeného a seskupováním do kategorií měly tvořit základní kameny nově vznikající teorie. Z nich jsem se pomocí metody vyložení karet (Šedřová a kol., 2002) pokusila vytvořit typologii jevů, které ovlivňují implementaci filozofie Kaizen. Výzkum pouze se třemi respondenty umožnil vytvořit přehlednou tabulku, do které se vložily postupně všechny skupiny kódu, které byly dále roztrženy podle výskytu ve výpovědích jednotlivých respondentů. Toto rozčlenění později

velmi pomohlo při budování teorie a k přehledné orientaci v záznamech a v prepisech rozhovorů.

Tab. 2: Ukázka kódování

Důkazy	Kódy
PB, ř. 6 – „z centrály chtěli zavést kanál zespoda pro drobné změny JP, ř. 7 – „s nápadem přišli na centrále“ JČ, ř. 4 – „to vzešlo shora o Kaizen“	Angažovanost top managementu
PB, ř. 11 <i>„zavedeno mimo jiné s cílem zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, jako prostředek zlepšení jejich spolupráce a prostředek pro zlepšení kvality</i> JP, ř. 9 <i>komunikační nástroj mezi managementem a námi pracovníky na pobočkách“</i> JČ, ř. 15 <i>„vlastně se stále o všem povídá, a o čem se povídá, tak se zapisuje, aby mohli dál šířit“</i>	Zdůraznění důležitosti komunikace
PB, ř. 32 <i>„výstupy se musí zapsat do databáze, o jaký šlo nápad, v jaké skupině, aby ostatní skupiny věděly, jestli už nápad nebyl řešený“</i> JP, ř. 26 <i>„tak to ano, všichni víme, co se řeší, protože je to v centrální databázi“</i>	Systematičnost

<p>PB, ř. 29</p> <p><i>„je to dobrovolné, nejdřív byl Kaizen povinný, ale nakonec mu byla ponechána dobrovolnost, která s sebou přináší větší motivovanost a ztotožnění se s Kaizen“</i></p> <p>JP, ř. 42</p> <p><i>„my tomu říkáme normálně skupina, k tomu jejímu vedení bych řekla, tak to taky dělám tak trochu neformálně, kafičko na začátku a na úvod si řekneme, co je nového a někdy i z toho vznikne nápad</i></p> <p>JČ, ř. 60</p> <p><i>„vidíte, že skupina někdy jede neformálně, že si říkáme i běžné věci, a to je taky dobře“</i></p>	<p>Akceptovatelnost, přirozenost</p>
<p>PB, ř. 64</p> <p><i>„máme ve spotu na intranetu slogan máš možnost to změnit, není nad to podívat se skrz naučené postupy a odstranit provozní slepotu“</i></p> <p>JP, ř. 32</p> <p><i>„někdo přímo srší nápady a chrlí jeden za druhým, někdo zas v té skupině je spíše v pozadí“</i></p> <p>JČ, ř. 64</p> <p><i>„můžete vidět v databázi, kdo tam jakým nápadem přispěl“</i></p>	<p>Možnost podílet se na změně</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.1.8 Charakteristika prostředí

Česká spořitelna je organizace zajišťující služby zákazníkům. Centrála České spořitelny sídlí v Praze, v celé republice má v každém městě zastoupení v podobě pobočkové sítě. Konkrétně jsem výzkum prováděla v centrále budovy v Praze (P) a následně ve dvou pobočkách v Královéhradeckém kraji. V prvním případě se jednalo o pobočku v místě bydliště výzkumníka (J) a ve druhém případě o větší pobočku ve městě (N) vzdálenějším 80 km od místa bydliště výzkumníka. Výzkum v pobočce J narušila rekonstrukce vnitřního uspořádání pobočky, která se neplánovaně protáhla do konce prosince 2012. Služby

zákazníkům po dobu října - prosince 2012 byly poskytovány v provizorních buňkách v prostoru před budovou pobočky.

Interiéru budovy centrály P je velmi moderně, účelně vybaven, působí příjemným vzdušným dojmem a Kaizen manažerka má podle svých slov vše potřebné pro realizaci Kaizen.

Interiér pobočky J při rekonstrukci byl prostorově vytvořen otevřeně, bez členění na malé přepážky, celkově zvětšen na úkor zázemí zaměstnanců, což dokládají slova moderátorky JP: *„Byla nám o hodně zmenšena kuchyňka, kde jsme se my, kaizeňáci, (smích) scházeli, takže teď si nemáme ani kam vzít počítač, pět, šest, co se nás schází tak se nikam nevejdeme, takže musíme vymyslet nejdříve, kde bychom měli prostor pro práci skupiny. Nemáme zde žádnou zasedačku, nic takového.“*

Interiér pobočky N působil stísněnějším dojmem, prostor byl členěn na menší přepážky v klasickém uspořádání vedle sebe, před přepážkami byl úzký prostor na procházení. Ihned za sérií přepážek se za dveřmi nacházela prostorná zasedací místnost s uspořádáním stolu do tvaru písmene U zhruba pro třicet lidí. Místnost byla vybavena projekčním plátnem, dataprojektorem a flipchartem. Spokojenost s daným prostorem dokládá vyjádření moderátora JČ: *„Tady je to příjemné, máme soukromí pro naši skupinu a je tu technické zázemí, takže setkání skupiny probíhá v klidu.“*

### 3.1.9 Charakteristika respondentů a jejich pracovní místo

- PB – žena mladšího věku s vysokoškolským vzděláním, která pracuje 6 let jako Kaizen manažerka, v době výzkumu pracovala ve firmě celkem 8 roků
- JP – žena středního věku se středoškolským vzděláním, pracuje na pozici bankovního poradce a v Kaizen skupině má pozici moderátora 3 roky, v době výzkumu pracovala na daném místě 8 let
- JČ – muž mladšího věku vysokoškolsky vzdělán pracuje na pozici bankovního poradce v jiné pobočce, než v které se uskutečnilo pozorování práce Kaizen skupiny, je moderátorem skupiny Kaizen 2 roky Podle vlastních slov v době výzkumu měnil pracovní místo z bankovního poradce na pozici manažera v centrále a řešil převedení moderátorství na jiného člena ze své skupiny.

### 3.1.10 Charakteristika a rozbor zjištěných výsledků

V následující části jsou deskriptivním způsobem vyložena shrnutí šetření. Témata, jimž byla věnována pozornost, jsou výsledkem postupného vynořování kategorií v průběhu analýzy získaných dat.

Jak Kaizen funguje, bylo zjišťováno pomocí výzkumných otázek. V komentáři byla daná zjištění shrnuta na srovnání podmínek pro oblast školství.

V úvodním rozhovoru Kaizen manažerka sdělila základní myšlenku uplatňování filozofie Kaizen v České spořitelně: *„Kaizen děláme tak, že jsme zdravým selským rozumem převzali podstatu filozofie o neustálém malém vylepšování všeho okolo nás, o možnosti, aby každý ze zaměstnanců mohl přijít s námětem na zdokonalení. Je to takové řízení změn za pomoci skupin.“*

#### Komentář:

Vyjádření o metodě Kaizen se zdá velmi bagatelizované oproti tomu, jak vypadalo složité v prvopočátečním studiu relevantní literatury a odborných textů. Pokud je to o používání zdravého selského rozumu, jak znělo z úst PB, je nutné se podívat blíže na uplatňování filozofie Kaizen z pohledu od úplného začátku, to znamená postihnout mozaiku zavádění filozofie Kaizen v České spořitelně a.s.

### 3.1.11 Realizace výzkumu

#### 1. Výzkumná otázka: Jaké jsou důvody zavedení metody Kaizen v organizaci?

Na základě hloubkového rozhovoru s Kaizen manažerkou vyplynulo, že v roce 2005 byl rozhodnutím retailové divize implementován Kaizen do pobočkové sítě. Pojem retailová divize představuje oblast drobného bankovníctví. Podle slov PB byl Kaizen implementován s cílem navrhovat, kvantifikovat a následně realizovat drobné změny v rámci zvýšení produktivity, snížení nákladů a změny firemní kultury. PB předkládá, že Kaizen v ČS vychází z předpokladu, že v každém pracovním procesu nalezneme podněty ke zlepšení a zefektivnění založené na identifikaci jednoho či více druhů plýtvání - náklady, spokojenost klientů, produktivitou zaměstnanců či prodejním potenciálem. PB přímo uvádí impuls pro zavedení Kaizen: *„Zavést kanál pro drobné změny „zespoda“. Máme v ČS procesní i projektový management na středně velké a velké změny, ale chyběla tu možnost pro poradce, jak*



*přicházet s náměty na zlepšení přímo z praxe a z interakce s klienty. Jde vlastně o rychlou reakci na požadavky klientů. Navíc šlo o změnu firemní kultury – podpořit zaměstnance v přemýšlení o své praxi, podívat se skrze naučené postupy a provozní slepotu na svou práci jinak a mít možnost ji ovlivnit (v logu Kaizen v ČS máme slogan: „máš možnost to změnit“).*

PB dále uvádí oblasti, které Kaizen ovlivňuje a které shrnují zároveň důvody zavedení: „Pro oblast vedení lidí to znamená motivaci zaměstnanců k účasti na realizaci změn. Dochází k podpoře zlepšovateľského potenciálu zaměstnanců, zvýšení zaměstnanecké spokojenosti díky participaci ovlivňování procesů a prostředí kolem sebe. Pro banku to znamená posílení konkurenceschopnosti rychle reagovat na změny trhu a dosažení úspor. Pro klienta představuje zvýšení jeho spokojenosti tím, že se zvyšuje kvalita služeb.“

#### Shrnutí pro využití ve školství:

Všechny uvedené důvody k zavedení by bylo možné aplikovat i do oblasti vedení lidí ve školách. Tím, že učitelé v každodenní praxi budou přemýšlet o své práci, jak by se konkrétní procesy daly vylepšit, společně se o tom pobavili, poradili, participovali by tímto na řízení školy a v mnoha školách by se tím změnila firemní kultura. Využitím potenciálu učitelů by tímto škola získávala zvýšení konkurenceschopnosti a navíc by ředitel lépe poznal i možnosti učitelů, v mnoha případech dosud skryté. Co se týká kontextů důvodů pro zavedení v České spořitelně, tak dá se říci, že korespondují s důvody zavedení do školské praxe. Kontext důvodů je zpracován na následujícím obrázku.

Obr. 5: Kontext důvodů zavedení metody Kaizen



Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Výzkumná otázka: Kdo je iniciátorem zavedení metody Kaizen?

Na tuto otázku přímo odpověděla PB: „*Generální ředitel ČS a Management dané obchodní divize neboli Retailu, to je divize drobného bankovníctví“ tento přístup se začal implementovat v roce 2005.*“

### Komentář:

Impuls k implementaci Kaizenu dal generální ředitel. Tato podpora ze strany managementu je velice zásadní, jak uvádějí i teoretické prameny. Vrcholný management by měl sledovat úspěchy a účinnost implementace Kaizenu.

### Shrnutí pro školství:

Z popsané skutečnosti vyplývá, že iniciátorem zavádění Kaizenu by měl ve škole být ředitel. Současná doba je charakteristická neustálými změnami. Ředitel je osobou ve škole, která by měla postřehnout, přijmout a přizpůsobit se těmto změnám.

## 3. Výzkumná otázka: Jaké jsou podmínky pro zavedení metody Kaizen?

PB uvádí, že základní podmínkou pro zavedení je podpora vrcholného managementu a komunikace s lidmi o zaváděné metodě. Nedílnou podmínkou je proškolení. Následující záznam rozhovoru je toho dokladem:

ZK: „*Kdo byl školitelem?*“

PB: „*Externí firma, která nám i zaměstnancům předala základní know-how, naučila jednat naše kouče, kteří byli v pobočkové síti nositeli metodiky. A zároveň proškolila Moderátory Kaizen skupin. Šlo o firmu Ypsos Tambor.*“

ZK: „*Jestli tomu dobře rozumím, tak firma vám vyškolila vlastní interní kouče, nemáte tedy školitele zvenčí, ale pouze uvnitř ze svých řad*“

PB: „*Ano, přesně tak*“

ZK: „*Kdo všechno byl tedy proškolen?*“

PB : „*Interní koučové ČS, manažeři v pobočkové síti, poradci, takže všichni účastníci, komunikace je v začátku ze všech nejdůležitější, protože všichni účastníci musí vědět, o co jde.*“

ZK: „*Jakým způsobem byli pracovníci seznámeni se zaváděním přístupu Kaizen?*“

PB: „*Probíhala školení, komunikace od managementu na poradách, seznamování všech s tím, co se bude zavádět.*“

ZK: „*To byla povinná školení nebo dobrovolná?*“

PB: „*Povinná. Velmi důležitá byla komunikace od vrcholného managementu o důvodech a důležitosti Kaizen. Manažeři museli nadefinovat osoby, které budou součástí skupin.*“

ZK: „*Které skupiny pracovníků se týká uplatňování Kaizen?*“

PB: „*Poradců pobočkové sítě. A nově za poslední rok a půl se přidala Centrální back officová pracoviště, kterých máme čím dál víc a více a po různých částech republiky. V nich to funguje z toho důvodu, že právě tyto útvary jsou náchylné k provozní slepotě a opakování činností, což je orná půda pro identifikaci mnoha druhů plýtvání.*“

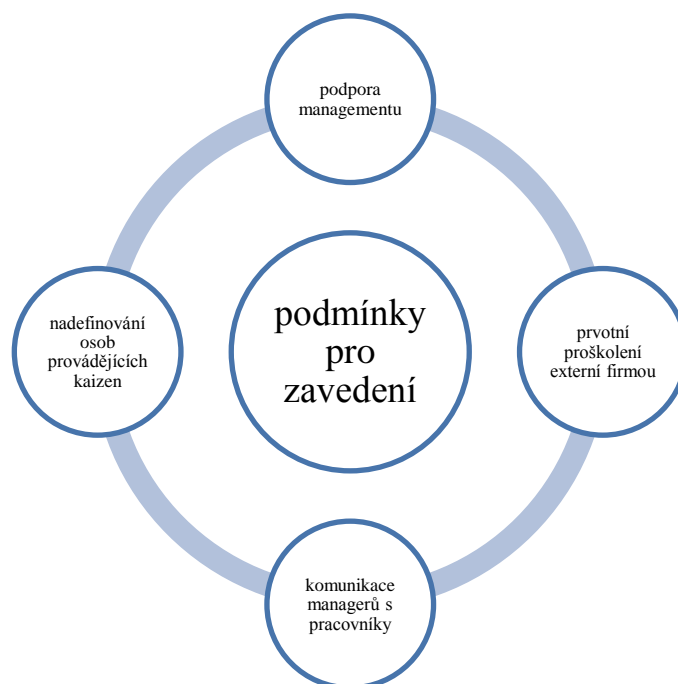
#### Komentář:

Analýza rozhovoru naznačila, že podmínky pro zavedení představovaly uplatnění autoritativního stylu vedení ze strany vrcholného managementu. Pokud se tedy management rozhodl, že začne v České spořitelně s implementací Kaizenu, je zcela pochopitelné, že si vybral externí firmu pro proškolení pro prvopočáteční seznámení s touto metodou. Jak naznačila PB, Kaizen se dělá v České spořitelně zdravým selským rozumem. Z toho lze dovodit, že v rámci úspor neprobíhá další školení externí firmou, ale externí firmou bylo zajištěno vyškolení interních koučů z řad zaměstnanců. Pokud má mít implementace úspěch, přichází na řadu komunikace se všemi pracovníky, aby znali podstatu věci, která se má nově aplikovat. Tedy se ztotožnili se změnou.

#### Shrnutí pro školství:

Z uvedených podmínek je možné usuzovat, že implementace metody Kaizen by představovala totožný postup. Pokud by ředitel uvažoval o zavedení Kaizen, měl by se seznámit s možnostmi externího proškolení. V současné době lze na internetu nalézt poměrně značné množství firem, které se školením o Kaizen zabývají. Jejich cenová relace je na poměry školství finančně náročnější. Je na řediteli, zda zvolí formu proškolení celého týmu učitelů nebo zvolí formu proškolení středního managementu, který se posléze stane interními kouči a nositeli myšlenky Kaizen mezi ostatní učitele. Důležité je, aby podnětnou komunikací namotivoval učitele k účasti na aktivitách Kaizen. Podmínky pro zavedení znázorňuje následující obrázek

Obr. 6: Kontext podmínek pro zavedení metody Kaizen



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4. Výzkumná otázka: Jaký je princip aplikace metody Kaizen?

Otázku principu aplikace Kaizenu PB vyjádřila slovy: „*Základ Kaizen v ČS je v práci skupin a jejich zlepšovacích návrzích. Od toho se odvíjí všechno další.*“ *Všichni, kteří chtějí zlepšovat, jsou organizováni v tzv. Kaizen skupinách. Skupina v útvaru vzniká na základě požadavku manažera nebo z iniciativy zaměstnanců. Skupina přispívá svými náměty, poskytuje informace a případně se podílí na jejich realizaci.*“

ZK: „*V odborné literatuře mě zaujala strategie 5S, tu tedy nepoužíváte?*“

PB: „*Máme ji v plánech, ale nenazýváme ji 5S, je to pojímáno v praxi tak, že je centrálně vyhlášeno, že v pátek odpoledne nebo v sobotu dopoledne si zaměstnanci uklidí pracovní stůl, vyčistí šanony od zbytečných papírů. Kaizen se využije v tom, že se použijí lístečky se smajlíky s různými výrazy a označí se předměty, co tam nepatří nebo nevypadá dobře.*“

ZK: „*Podle odborné literatury se v souvislosti s pojmem Kaizen pojí kromě řady dalších cizích termínů spíše označení Kaizen tým nebo workshop. Mají místo ve strategii uplatňování?*“

*PB: „Banka si převzala pouze podstatu této filozofie, kterou je neustálé zlepšování a zdokonalování. Tu provádíme prostřednictvím Kaizen skupin. Říkáme jim úplně obyčejně skupiny. Užíváme pro všechno české názvosloví, aby to bylo všem srozumitelné.“*

#### Komentář:

Strategie Kaizen je uplatňována prostřednictvím Kaizen skupin. Pro označení různých aktivit Kaizen se v České spořitelně nepoužívá odborná terminologie, kterou disponuje literatura. Pojem Kaizen tak v sobě zahrnuje označení pro věci, které člověk běžně užívá a zná jejich název z českého slovníku. S teoretickou znalostí podstatou Kaizen je však schopen k dané aktivitě přistoupit s větší kreativitou a aktivním podílem na dané činnosti v kooperaci s druhými.

#### Shrnutí pro školství:

Tento způsob týmové spolupráce ve skupinách je pedagogům blízký z výchovně vzdělávacího procesu dětí a žáků. Nabízí se možnost si pomocí Kaizen skupin vyzkoušet, jak jsou schopni sami realizovat tuto formu. V každé škole by se dal najít iniciátor změn, který kolem sebe soustředí skupinu osob motivovaných k podílu na možnosti něco změnit.

#### 5. Výzkumná otázka: Za jakých podmínek pracuje Kaizen skupina?

Podmínky pro práci skupiny vysvětlila PB následovně: *„Skupina má minimálně 5 a maximálně 10 členů, kteří se scházejí alespoň 1 x měsíčně. Každou skupinu koordinuje tzv. moderátor, který je zodpovědný za zpracování námětu. Účast všech členů je dobrovolná a členové skupiny spolu s manažerem se dohodnou na pevném harmonogramu zahájení činnosti a následně na pravidelném dni a čase setkávání.“*

*ZK: „Podle čeho se posuzuje práce skupiny?“*

*PB: „Podle toho, jak je schopná se často sejít, jaké dává nápady do databáze, do určité míry to všechno záleží na schopnostech moderátora skupiny. Stává se také, že pokud je šikovný moderátor, což se projevuje v tom, že umí vést lidi, všimne si ho manažer a v případě možnosti mu nabídne vyšší manažerskou funkci. Takže je to i takový dobrý způsob karierního postupu (...). Je třeba mít na paměti, že z 80% to dělají všichni po pracovní době, pro svoje uspokojení, že je to opravdu z vnitřní motivace. Všeobecně říkáme, že děláme Kaizen, ale dělají ho lidé dobrovolně, protože pochopili podstatu věci a mají zájem se podílet na řízení.“*

Výzkumné bádání o podstatě práce Kaizen skupin je vedeno více metodami. Pro vytvoření jasnějšího rámce byly pevně stanovené otázky a odpovědi se získávaly od moderátorů skupin poboček JP (J) a JČ(N). Dále se uskutečnilo přímé pozorování práce skupiny na pobočce N u moderátora JČ.

Nejdříve jsou uváděny postřehy z rozhovorů.

ZK: „Kdy, kde se scházíte, jak často?“

JP: „(...) tak je to vždycky po pracovní době v úterý od čtrnácti hodin do šestnácti, protože na ten den připadá kratší pracovní doba na přepážkách. Nyní po rekonstrukci budovy pobočky jsme zjistili, že se nemáme kde scházet. Tak máme trochu delší pauzu, ale jinak je to jednou za měsíc.“

Z rozhovoru vyplynulo, že po rekonstrukci byla zmenšena místnost určená pro zaměstnance z důvodu rozšíření prostoru pro přepážku. To způsobilo problém, kde se scházet. Z tohoto důvodu nedošlo k přímému pozorování skupiny moderátorky JP.

Následoval rozhovor s moderátorem JČ a pozorování Kaizen skupiny při její činnosti.

JČ: „Tak naše skupina má vyhrazeny úterky ráno od osmi hodin, tak asi do desíti, částečně to zasahuje do pracovní doby, ale je to v toleranci, manažeři o naší práci vědí a podporují, takže je to bez problémů, (...). Tady se scházíme až z poboček ze zapadlých koutů kraje, tak se nescházíme tak často, přibližně jednou za měsíc.“

ZK: „Jaké je složení účastníků, co řešíte ve skupině??“

JP: „Je nás sedm ve skupině, samé ženy. Nesejdeme se vždy všechny najednou, někdo třeba musí zůstat za nemocnou kolegyní na přepážce nebo je sám nemocný. Lidé ve skupině jsou z malých poboček v okolí, řešíme většinou lokální náměty, centrální jsme neřešili žádný.“

JČ: „Ve skupině nás je sedm, z různých pozic, já z manažerské a jako jediný muž, ale děvčata jsou poradci hypoteční nebo bankovní, (...). Děláme lokální náměty, ale máme i pár centrálních nápadů.“

ZK: „Jaké je postavení a úloha moderátora?“

PB: „Moderátor metodicky vede a motivuje celou skupinu Kaizen. Je vybrán ve spolupráci manažera s Koordinačním týmem. Je vyškolený v metodě Kaizen a primárně podporuje členy skupiny při pojmenovávání zdrojů plýtvání a jejich správnému zpracování dle metodiky. Dá se říci, že jde o nejdůležitější roli v procesu Kaizen v České spořitelně.“

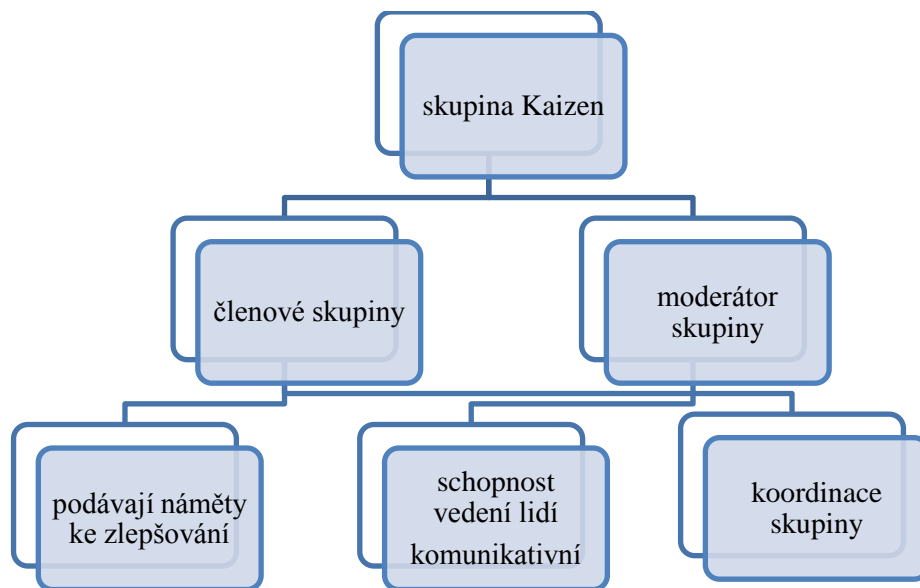
### Komentář:

Kaizen skupina nemusí být vždy konstantní. Mohou do ní lidé vstupovat podle míry svého zájmu a uvážení. Je tam aspekt dobrovolnosti a motivace, vychází z vnitřní motivace a zájmu na dalším vývoji České spořitelny. Složení účastníků se doporučuje kombinovat z různých pracovních pozic a z více různých poboček. Počet účastníků se ve skupinách může různit, doporučovaný je 5 - 10 účastníků. Skupiny si z převážné většiny scházejí před nebo po pracovní době, prvotní stanovení doby schůzek záleží na dohodě s manažerem, potom už je neměnné. Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že moderátory skupiny jsou proškolení zaměstnanci v metodě Kaizen. Jsou vybráni po dohodě manažera s Koordinačním týmem Kaizen. Moderátorství je jedna z nejdůležitějších rolí v celém procesu Kaizen, Moderátor primárně podporuje členy skupiny při pojmenovávání zdrojů plýtvání a jejich správnému zpracování dle metodiky. Cílem skupiny je identifikace dalších zlepšování.

### Shrnutí pro školství:

Podle analýzy pracovní skupiny v České spořitelně a systému si lze představit, že v praxi školy by Koordinačním týmem byl ředitel a zástupce ředitele, na větší škole by Koordinačním týmem byly dva zástupci ředitele školy a ředitel manažerem. Tito lidé znají potenciál svých zaměstnanců a podle toho vyberou pracovníka do role moderátora skupiny. Do role moderátora je vhodné ustanovit osobu, která má schopnost vést lidi, je komunikativní, má kultivované vystupování, má potřebu seberealizace. Pokud se podaří takového člověka najít v České spořitelně, ve většině případů postupuje v kariérním řádu. Ve školství to bude možné za předpokladu, že bude do praxe uveden kariérní řád pro učitele, kde se v předběžné verzi počítá s rolí mentora. Mentor má vykazovat podobné vlastnosti, jaké se očekávají od moderátora. Je tedy možné, aby vytipovaný pedagog jako moderátor Kaizen skupiny ve škole byl v případě uvedení kariérního řádu do praxe navržen jako mentor.

Obr. 7: Struktura skupiny Kaizen



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 6. Výzkumná otázka: Jaká je metodika zpracovávání zlepšovatelských námětů?

Podle slov PB spočívá princip Kaizen námětů v identifikaci příležitostí pro zlepšení ve svém okolí nebo i celé bance a tyto náměty se zapisují do Kaizen databáze. Náměty se rozlišují na centrální a lokální. Centrální je námět, který se dotkne celé banky. Ten je předán Koordinačnímu týmu Kaizen, který se snaží prosadit námět k realizaci. Koordinační tým Kaizen je složen ze dvou zástupců pobočkové sítě a centrály a je zodpovědný kromě jiného za garantování pravidel fungování Kaizen v ČS. Lokální náměty se týkají zpravidla zlepšování svého pracovního prostředí a procesů s přímým dopadem na danou pobočku. Určený člen skupiny se obrátí na vybraného řešitele v rámci svého útvaru. Náměty se týkají především čtyř druhů plýtvání, na které se Kaizen v ČS zaměřuje. „Jde o plýtvání časem, který pracovníkovi zabere neefektivní činnost a náklady, např. tisk, papíry, obálky. Dále je to spokojenost klientů, kdy se náměty soustředí na jakoukoliv nespokojenost či pokud klient postrádá nějakou službu nebo produkt. Poslední druh plýtvání představuje spokojenost zaměstnanců. V tomto případě se jedná o jejich pracovní prostředí a procesy, které mají vliv na jejich motivaci.“

Pro představu byly uvedeny konkrétní uskutečněné návrhy na zlepšení v České spořitelně:



- Prosazení využívání USB disků, na kterých poradci předávají klientům ze zákona povinné dokumenty platebního styku při uzavírání produktů, které mají často několik desítek stránek. Tím došlo k podpoře ekologického směřování banky a na klienty se zapůsobilo inovativně.
- Z postřehu poradců v pobočkové síti byly zavedeny vedle klientských desek ve formátu A4 také desky ve formátu A5, které si velmi pochvalují klientky, protože se jim vejdou do kabelky.

Ucelenější představa byla získávána přímou účastí na setkání skupiny Kaizen. Pečlivým sledováním metodického postupu při vedení skupiny krok za krokem byla naznačena cesta při pozdějším praktickém pokusu o uskutečnění implementace metody Kaizen v podmínkách školy.

Skupina se sešla v počtu čtyř osob včetně moderátora. Mimo moderátora se jednalo o samé ženy- jedna byla přímo z pobočky, kde se uskutečnilo setkání. Další dvě a moderátor byli ze vzdálenějších poboček. Setkání se konalo ráno od osmi do deseti hodin. V prostorné místnosti byl k dispozici dataprojektor s promítacím plátnem. Účastníci si před zahájením uvařili kávu a pohodlně se posadili v blízkosti moderátora tak, aby dobře viděli na promítací plátno. Moderátor představil předem mou osobu v roli výzkumníka.

### **Zahájení**

Zahájení Kaizen skupiny bylo v kompetenci moderátora. Přivítal přítomné členy a omluvil nepřítomné. Zahájil setkání neformálním způsobem, kdy se zeptal nejdříve členů, jak se jim daří, jaké mají úspěch a problém v práci. Potom převedl řeč k vlastní práci skupiny.

### **Vlastní průběh Kaizen skupiny**

Po zahájení moderátor otevřel v PC databázi Kaizen. Z této databáze přečetl zápis z předešlého setkání skupiny. Skupina si tak ověřila, že daný námět byl již ve svém zpracovávání dokončen. Moderátor vyzval členy k námětům na další zlepšování formou brainstormingu. První návrh se týkal zjednodušení procesu při práci na PC při jedné z bankovních transakcí. Autorka námětu seznámila skupinu se svým záměrem. V této fázi byla přerušena ostatními, že tato forma zjednodušení se již na jejich pobočkách vyřešila a poskytly radu, jakým způsobem byl problém řešen. Další návrh se týkal opět bankovní transakce, která je zdlouhavá při jednání s klientem. Moderátor primárně ověřil, zda tento

námět neřeší již jiná skupina. Na základě ověření, že žádná ze skupin toto neřeší, přistoupil k zadávání úkolů jednotlivým členům. Ti přispívali svými dostupnými informacemi k řešení námětu, zpřesňovali popis procesu. Jejich názory byly zapisovány do příslušných kolonek v databázi. Společně s moderátorem vyčíslovali matematicky plýtvání. Debata se týkala po celou dobu jednoho námětu, u kterého kromě vyčíslení plýtvání, došlo k určení termínu plnění. Diskutovalo se o tom, jaký bude zvolen postup v rámci provedení návrhu. Po celou dobu měli členové skupiny možnost přispívat svými nápady, facilitace byla plně v režii moderátora. V závěru diskuze moderátor vše zaznamenal v zápise z jednání do databáze, členové skupiny v průběhu zápisu společně s ním kontrolovali a hledali vhodné formulace popisu příslušného návrhu.

### **Zakončení**

Před ukončením Kaizen skupiny moderátor zopakoval, jaké úkoly byly rozděleny, kdo je za jejich vyřešení zodpovědný a jaké jsou termíny pro dokončení úkolů. Byl dohodnut termín dalšího setkání skupiny. Po vyřešení příslušných záležitostí bylo setkání oficiálně ukončeno moderátorem

### Komentář:

Vedení Kaizen skupiny má na starost moderátor. Je zodpovědný za řízení průběhu schůzek, tím je myšleno dodržování harmonogramu. Setkání skupiny svou pravidelností dospěly k osvědčenému harmonogramu, který je daný v interních materiálech ve formě metodiky pro manažery

- Po oficiálním zahájení následuje předčítání zápisu z předešlého setkání skupiny.
- O částečně hotových úkolech se debatuje a v případě potřeby se termíny splnění oddalují na základě racionálního odůvodnění.
- Dalším bodem skupiny je přednesení návrhů z databáze moderátorem.
- Po přednesení návrhů individuálního zlepšování dochází k debatě o daných návrzích. Diskutuje se o tom, jaký bude postup v rámci provedení návrhu.
- Určí se jednotlivé úkoly, osoby zodpovědné za provedení úkolů a termíny na dokončení úkolů.
- Vše se zaznamenává do zápisů z jednání skupiny (zapisovatelem je zpravidla moderátor nebo jím pověřený člen skupiny).

Setkání skupin se uskutečňuje mimo pracovní dobu, jsou propláceny cesty za setkáním Kaizen skupiny. Nelze popírat, že Kaizen skupiny pro organizaci znamenají určité finanční výdaje. Moderování zajišťuje vlastní zaměstnanec, což sebou nese úspory. Je to jedním z velkých vkladů pro organizaci, že má vyškolené své lidi tak, že jsou schopni vést skupinu. Další věcí, která je třeba zmínit, je potřeba čerpání času účastníků Kaizen skupiny. Tam je potřeba podpora managementu. Ve výpovědích členů skupiny bylo i možno zaznamenat, že ne všude manažeři přijmou absenci kolegy, pokud se účastní setkání Kaizen skupiny.

Zprávy jsou podávány formou oficiálního dokumentu, ve kterém je uvedeno, co se za daný kalendářní rok na setkáních řešilo. Podoba oficiálního dokumentu je ve formě softweru Databáze v PC. Od vedení jsou setkání Kaizen skupin podporovány a uznávány z velké části.

Pro někoho je možné, že by si spojoval pojem setkání skupiny a porady, ale měli bychom mít na paměti, že cílem každého setkání pracovní skupiny je neustálé zlepšování a návrhy na řešení drobných malých věcí, které však mohou vyřešit problémy mnohem větší.

Porada anebo pracovní setkání, orientované na řešení problémů nebo rozhodování, mívá v našich podmínkách většinou podobu individuálního rozhodování. Vedoucí porady přichází již s formulovanými problémy, stanovenými cíli, alternativami řešení a často i s rozhodnutím, zformulovaným do úkolů, termínů a zodpovědnosti zúčastněných. Ostatní členové se mohou vyjádřit, doplnit, souhlasit anebo nesouhlasit. Výhodou takového individuálního rozhodování je úspora času na poradě, jednoznačnost, jasnost, přehlednost řešení. Je efektivní při jasných, dobře strukturovaných problémech v relativně stabilním prostředí.

Nevýhodou je, že členové nepociťují zodpovědnost za kvalitu řešení a jeho důsledky, úkolem se zabývá jen ten, kdo byl pověřený, dochází jen k velmi malé spolupráci, zodpovědnost za průběh porady, kvalitu navrhovaných řešení a jejich důsledky je jen na vedoucím porady. Oproti tomu skupinové rozhodování neboli ho můžeme označit jako delegování, je přesunutí části práce a souvisejících pravomocí a zodpovědnosti na spolupracovníky. Přitom získáme čas pro svou vlastní funkci, využijeme odborné znalosti a zkušenosti svých spolupracovníků, podpoříme iniciativu, samostatnost, odpovědnost a schopnosti spolupracovníků, pozitivně se tím ovlivní motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců.

Na otázku ohledně posuzování adekvátnosti nápadů a zajišťování jejich realizace se dostalo následující odpovědi: „*U centrálních námětů nalezne skupina spolu s Koordinačním týmem odpovědného řešitele. Ten posoudí proveditelnost námětu z hlediska nákladů, časové náročnosti a strategie banky a informuje skupinu, za jakých lze námět realizovat. Lokální*

*náměty jsou řešeny na úrovni daného útvaru/pobočky, tedy s příslušnými manažery/nadřízenými. “*

#### Shrnutí pro oblast školství:

V kontextu pozorování a rozhovoru byla provedena podrobná analýza práce skupiny a zdůrazněn rozdíl mezi setkáním skupiny Kaizen a poradou pracovníků. Výsledek této analýzy byl níže uplatněn v praktické části uplatnění filozofie Kaizen v podmínkách školy.

#### 7. Výzkumná otázka: Jaká jsou úskalí při implementaci metody Kaizen?

PB na tuto otázku definovala následující:

*„V nepochopení dané filozofie, je v tom strach ze změn obecně. Jde o jiný přístup myšlení a nahlížení na svou práci, takže je tam potřeba určitý proaktivní prvek v myšlení lidí. Takže změna myšlení je potřeba prokomunikovat. Zaměstnanci, kteří se neúčastní Kaizen aktivit, musí být připraveni změnu přijmout a chtít ji uskutečnit, podpořit. Pokud chceme, aby lidé dávali náměty, tak musí být z druhé strany schopnost managementu tyto změny zařídit. Narážela jsem také, že se jednalo o praktickou změnu jasné drobné věci, ale lidi to brali osobně a nechtěli na to přistoupit, už z principu změn a kritiky. “*

Další úskalí se mohou objevit v malé podpoře managementu, nedostatečné komunikaci, chybějící pravidla, postupy, vysvětlování přínosu. *„Důležité je neopomenout nastavení motivace, aby bylo jasné, že je to o seberealizaci, a že mají možnost tím určité věci ovlivňovat. “*

#### Komentář:

Rozhovorem bylo zjištěno, že úskalí jsou vymezena ve stejném rozsahu jako v odborné literatuře a dá se předpokládat, a je třeba se jich vyvarovat v praxi při zavádění alternativní metody řízení lidí. Zcela normální reakcí zaměstnanců při zavádění změn je odpor ke změnám. Ani tato organizace není výjimkou. Protože šlo o zásadní zásah do práce vedoucích pracovníků, jejich příprava byla podrobně projednána na poradách. Byl vytvořen metodický pokyn, se kterým jsou všichni zaměstnanci organizace povinni se seznámit. Pracovníci byli vysláni na semináře a proškolení. Na Intranetu je informace o Kaizen podaná způsobem, aby všichni pracovníci získali náhled, o čem je Kaizen – náměty ke zlepšování, práce skupin, plýtvání, realizace, motivace skupin, komunikace, školení, kontakty na koordinátory, ale my máme to podstatné pro banku.

Aplikace filozofie Kaizen v České spořitelně spočívá podle slov manažerky Kaizen v tom, že byla převzata podstata filozofie Kaizen, a to formou zlepšování vybranou, přizpůsobenou na podmínky banky.

#### Shrnutí pro školství:

Z uvedených skutečností je patrné, že uplatňování filozofie Kaizen je za těchto předchozích podmínek s velkou pravděpodobností možné v podmínkách školy.

#### 8. Jak je nastavena motivace pro práci skupiny?

Na základě rozhovoru se všemi třemi respondenty vyplynulo, že Kaizen skupiny jsou za každý předložený a zároveň zrealizovaný námět ohodnoceny body, které lze sčítat. Za tyto body si lze ve speciálním katalogu objednat ceny pro celou skupinu. Skupiny mají možnost své realizované náměty v daném roce přihlásit do soutěže. Náměty se hodnotí ve dvou formách. V jedné hodnotí porota z 5 – 8 manažerů, v druhé hodnotí ostatní zaměstnanci banky v hlasování na Intranetu.

Kaizen v České spořitelně je primárně realizován setkáváním skupin, ale každý zaměstnanec banky má možnost přijít s námětem na zlepšení prostřednictvím nejbližší Kaizen skupiny nebo může předat námět přímo přes funkcionalitu na Intranetu, která je takto koncipována. I v tomto případně je možnost nečlena skupiny za jeho zrealizovaný námět odměnit.

#### Komentář:

Motivační program v České spořitelně je velice zajímavě nastaven, ale není prioritou. Tou by mělo zůstat zachování jedné z myšlenek Kaizen, to znamená zlepšování zaměstnanci na základě vnitřní motivace.

#### Shrnutí pro školství:

V podmínkách škol by realizace motivačního programu mohla být jednou z hodně diskutovaných oblastí, pokud by se týkala formy peněžní nebo materiální. Ale dá se říci, že již samotný návrh týkající se zlepšení pracovního prostředí a zrealizovaný, například zakoupení kávovaru pro využití zaměstnanci a návštěvami, je již motivačním faktorem pro další zlepšovateľskou činnost a práci na principech Kaizen.

## **Analýza dokumentů**

- Nástěnky patří mezi základní prostředky vizualizace v České spořitelně. Díky nim dochází k zefektivnění komunikace mezi vedením firmy a pracovníky. Jejich prostřednictvím jsou zaměstnanci informováni o metodě Kaizen (viz Přílohy A), také o změnách a aktualitách a výsledcích Kaizen skupin.
- Fotografie. Slouží k vizualizaci pracovních instrukcí, k vizualizaci pracovního pokroku (zobrazují stav před zdokonalením a po něm).
- Kvartálně je Koordinačním týmem vydáván Kaizen bulletin, který patří k interním materiálům a je hlavním nástrojem elektronické komunikace s moderátory. Obsahuje přehled realizovaných námětů, novinky v Kaizen, informace o vzniku nových skupin, plánové aktivity další důležité informace týkající se Kaizen. Snaží se poskytnout ucelené, stručné a jasné informace o podstatě Kaizenu, které poskytnou vedoucímu pracovníkovi návod a řadovému zaměstnanci napoví, co může od tohoto procesu očekávat. Je k dispozici úplně každému pracovníkovi v České spořitelně. Vystupují v něm se svými spoty aktivní účastníci podílející se na uplatňování Kaizenu.
- Databáze Kaizen. Databáze je vytvořený software pro ukládání návrhů dle vytvořené metodiky. Databáze je dostupná pro všechny zaměstnance banky, dle klíčových slov a parametrů v ní lze filtrovat, námět si poslat do emailové schránky nebo zaslat kolegům. Jde o jeden ze základních pilířů fungování Kaizen v České spořitelně. Databáze sleduje jednotlivé kroky práce s námětem od počátku až do konce po jednotlivých krocích včetně důvodů k zamítnutí či naopak poznámek k realizaci. Pracují s ní moderátoři a Koordinační tým Kaizen, který v ní po zpracování námětů skupin tyto následně administruje a schvaluje. Do databáze bylo umožněno nahlédnout v době pozorování práce skupiny.

### Komentář:

Analýza dokumentů patřila mezi velmi zajímavou oblast při výzkumu a poskytla náhled na uplatňování Kaizen a jeho technického zázemí. Tím bylo seznámení se počítačovým programem databáze, kde se shromažďují návrhy a zpracovávají dle metodiky. Počítačový program byl vytvořen ICT pracovníky a je jedním z know-how České spořitelny. Hraje klíčovou roli pro uplatňování zlepšovateľských návrhů. Dalším zajímavým techniku využívajícím byl Kaizen bulletin.

### Shrnutí pro oblast školství:

Pokud by se ředitel školy rozhodl pro Kaizen ve škole pomocí Kaizen skupiny, na podmínky školy by stačil jednodušší počítačový program vytvořený na objednávku. Lze také velmi dobře využít uložení a zapisování návrhů a jejich stav realizace do složek v PC, ke kterému mají přístup všichni zainteresovaní pracovníci. V prostředí školy je velice vhodné informování o činnosti Kaizen na pracovišti formou nástěnek, protože ty od nepaměti jsou nedílnou součástí školního prostředí. To lze říci i o uplatnění vizualizace, protože používání obrazového materiálu a fotografií je tomuto prostředí velice blízké.

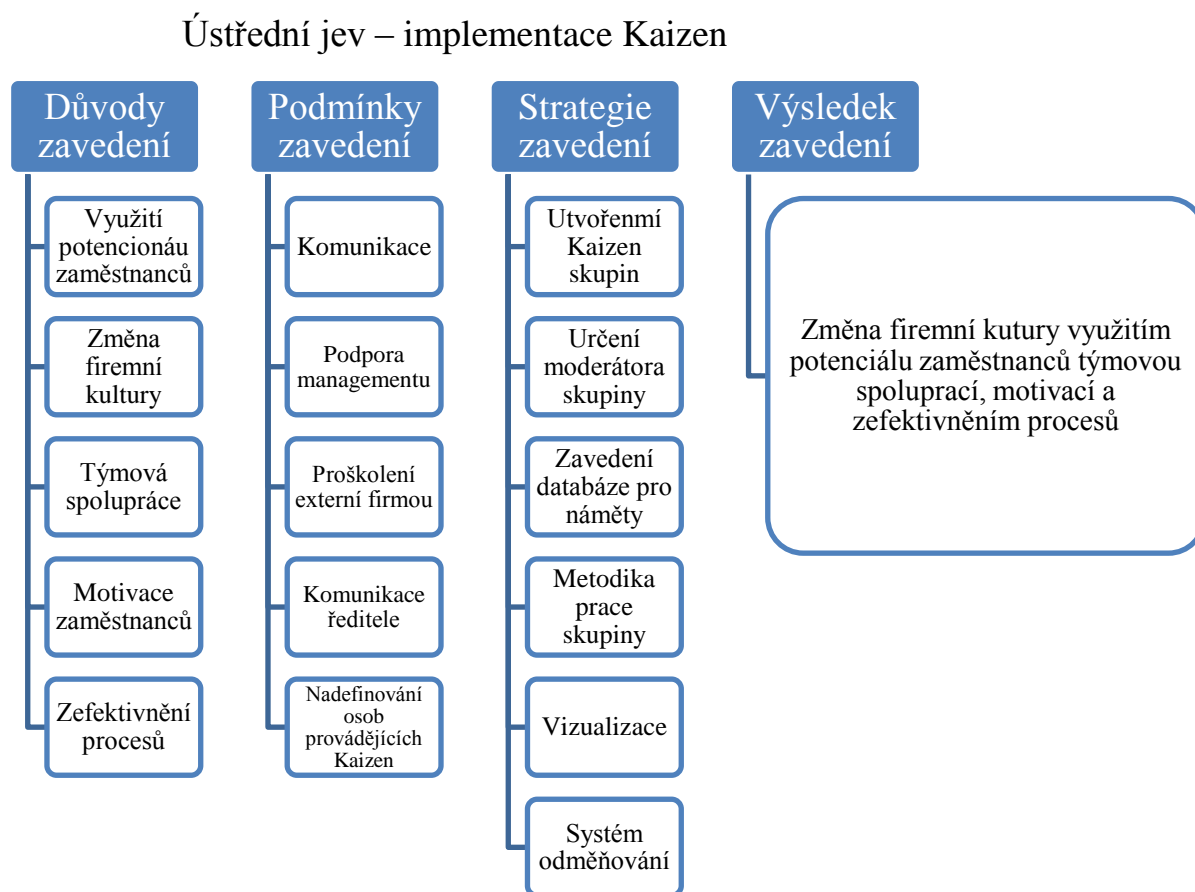
## **3. 2 Shrnutí výsledků výzkumu**

Šetření tohoto kvalitativního výzkumu analyzuje uplatňování filozofie Kaizen v České spořitelně. Proniknutím do terénu a poznáváním uplatňování prvků Kaizen, při využití souboru metod interview, pozorování i analýzy dokumentů došlo k objasnění podstaty a možností využití této alternativní metody řízení a na každou položenou výzkumnou otázku byla nalezena odpověď.

Pomocí výzkumných otázek byl dán rámec zjištění, která na základě komparace podmínek banky a školy postupně dávala vzniknout možnému návrhu implementace Kaizen do řízení změn ve škole prvky této metody.

Nelze mechanicky implementovat systém. Každá organizace by si měla vytvořit svůj vlastní systém. Inspirovat se samozřejmě může a je to výhodné. Nemá smysl vymýšlet něco, co je již vymyšleno. Následující obrázek předkládá vizualizaci implementace Kaizen, která se dá považovat za shodnou pro Českou spořitelnu a mateřskou školu, kde byla implementace Kaizen ověřována.

Obr. 8: Ústřední jev – implementace Kaizen



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. 3 Návrh implementace metody Kaizen na konkrétním případu

Na konkrétním příkladu si ukážeme řízení změny ve škole pomocí filozofie Kaizen v osmitřídní mateřské škole s odloučeným pracovištěm s dvěma třídami v jiné budově. Mateřská škola je sloučená se základní školou a výzkumník zastává funkci zástupkyně ředitele pro mateřskou školu.

Jde o vlastní představu o zavádění filozofie Kaizen při řízení změn přímo na pracovišti výzkumníka v prostředí mateřské školy. Tato vlastní představa vznikla na podkladě komparace a deskripce teoretických materiálů a konkrétních výsledků zjišťování v terénu.



### 3.3.1 Volba metod Kaizen

Na základě analýzy uplatňování Kaizen v České spořitelně bylo ověřování případné implementace v mateřské škole. Aplikace proběhla pomocí nástroje 5 S prostřednictvím vytvoření Kaizen skupin a vizualizací. Je nutné si připomenout podstatu těchto prvků. Kaizen je metoda neustálého zlepšování pomocí Kaizen skupin, metoda 5S je o úklidu a uspořádání pracoviště a vizualizace se týká zviditelnění všeho pro všechny pracovníky, příkladem může být nástěnka. Všechny tyto metody jsou blíže vysvětleny v teoretické části diplomové práce.

### 3.3.2 Podmínky zavedení

Důležitou podmínkou je, aby uplatňování metody bylo podporováno vrcholným managementem. V případě pracoviště mateřské školy představovala top management zástupkyně ředitele školy pro mateřskou školu. Ta se stala nositelkou myšlenky zavedení Kaizen, stala se tedy i Kaizen manažerkou. Zároveň také interní školitelkou. Seznámila šestnáct pedagogických pracovníků s podstatou filozofie Kaizen na základě rozpracovaného téma v diplomové práci. Všechny pracovnice projevily ochotu se zúčastnit v praxi nabízeného odzkoušení teoretického sdělení.

### 3.3.3 Strategie zavádění metody Kaizen

Před zahájením pilotního projektu byly každodenním obrazem na pracovišti neustálé dohady kvůli půjčování pomůcek. V rámci efektivního využívání finančních prostředků a vzhledem k malým prostorům tříd a absenci kabinetů pro jednotlivé třídy se hledalo řešení této situace, která velmi zdržovala práci neustálým zjišťováním, kde se právě jaká pomůcka nachází. Vždy si někdo pomůcku vypůjčil, nevrátil, popřípadě spotřeboval. Došlo tedy k řešení právě pomocí prvků Kaizen.

Na poradě byly seznámeny pracovnice s podstatou této metody a s postupem její implementace. Všechny se chtěly akce zúčastnit, přestože vytvoření Kaizen skupin bylo dobrovolné.

Učitelky byly rozděleny do čtyř skupin. Klíčem k rozdělení bylo rozvržení pracovních směn. V této mateřské škole je zavedeno střídání tzv. ranních a odpoledních směn vždy po jednom týdnu. Dalším aspektem bylo povědomí zástupkyně ředitele o potenciálu jednotlivých

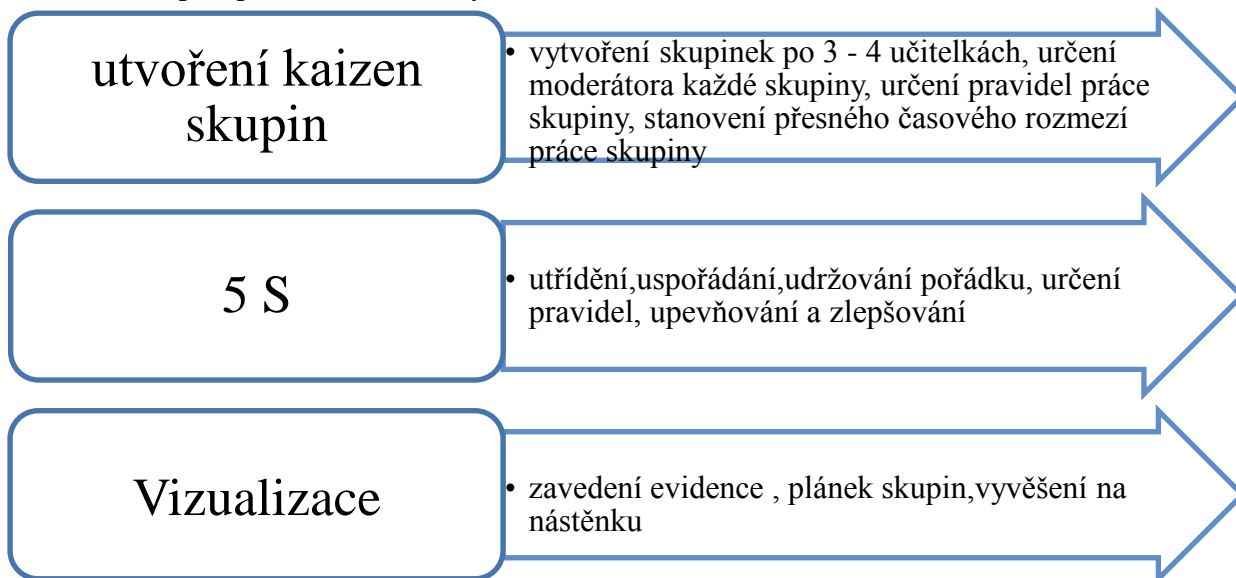
učitelek. Termín setkání členů skupiny byl dohodnut na dobu, kdy učitelky končí přímou pedagogickou činností a navazuje jim čas vyhrazený pro práci související s nepřímou pedagogickou činností. V tomto případě jim byla rozvržena a určena na pracovišti. Podle všech těchto hledisek došlo k vytvoření skupin pod označením písmeny. Jmenovité určení členek skupiny, stanovení moderátora, doba a čas stanovený k setkání skupiny, zadání úkolu je patrný z vizualizace na obr. 10. Předmětem zlepšení bylo zpřehlednění pomůcek výchovně vzdělávacího procesu nástrojem Kaizen – utvořením Kaizen skupin a metodou 5S. Metoda 5S byla vysvětlena v teoretické části diplomové práce a její konkrétní podoba uplatněná v mateřské škole je vizualizována na obrázku. Učitelky pomocí těchto vizualizací, které byly vyvěšené na nástěnce ve sborovně, postupovaly při práci ve skupině. Databází návrhů se v tomto případě stala složka v PC umístěném ve sborovně s nápisem ‚Portfolio Kaizen‘, kde má každá skupina umístěné informace o práci. Do této složky zapsal moderátor každé skupiny: datum setkání, účastníky setkání, jaké třídila a uklízela pomůcky, v jaké fázi skupina skončila, v čem bude příště pokračovat. Je zde prostor pro podání návrhu na zlepšení: učitelky zde mohly uvést, které pomůcky jim v jejich práci chybí a navrhnout způsob jejich obstarání.

#### 3.3.4 Aplikace metody Kaizen

Skupina se sešla v daném termínu ve sborovně, moderátor zajistil sdělení informací a materiálu červené a žluté samolepící štítky. Každá skupina nejprve označila zadaný druh pomůcek červeným nebo žlutým štítkem. Znovu prošla takto označené pomůcky. Žlutě označené byly shromažďovány k opravě ve skladu školníka. Následně uklízela do skříní, které byly opatřeny nápisy, jaký druh pomůcek zde bude skladován. Červeně označené pomůcky byly určeny k vyhození (důvodem byla rozbitá pomůcka, zastaralost, již nesplňující bezpečnost používání). Zbývající pomůcky členové skupiny uklízeli do skříní, které byly opatřeny nápisy, jaký druh pomůcek zde bude skladován. Moderátor opatřil seznam těchto pomůcek, který byl umístěn v PC ve sborovně a v tištěné podobě vyvěšen na skříně. Dále byl vytvořen tiskopis určený k zapisování výpůjček a návratků pomůcek jednotlivými učitelkami a umístěn spolu s propisovací tužkou ve skříní na určeném místě.

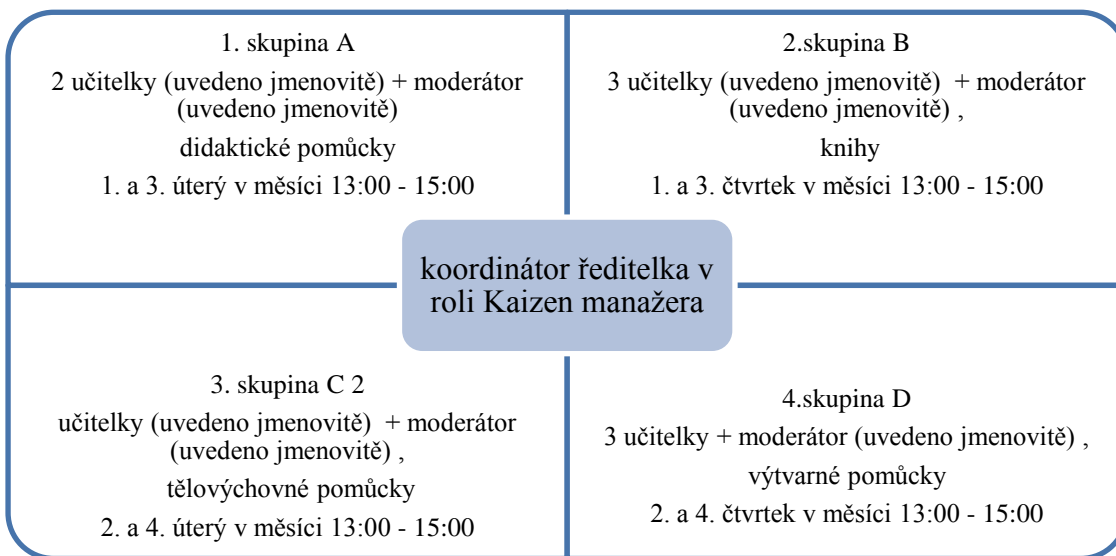
Po vystřídání práce skupin v průběhu čtrnácti dnů se sešly moderátorky Kaizen skupiny společně se zástupkyní ředitele (manažerkou a koordinátorkou Kaizen v jedné osobě) a vyhodnotily tuto zaváděnou změnu.

Obr. 9: Postup implementace metody Kaizen



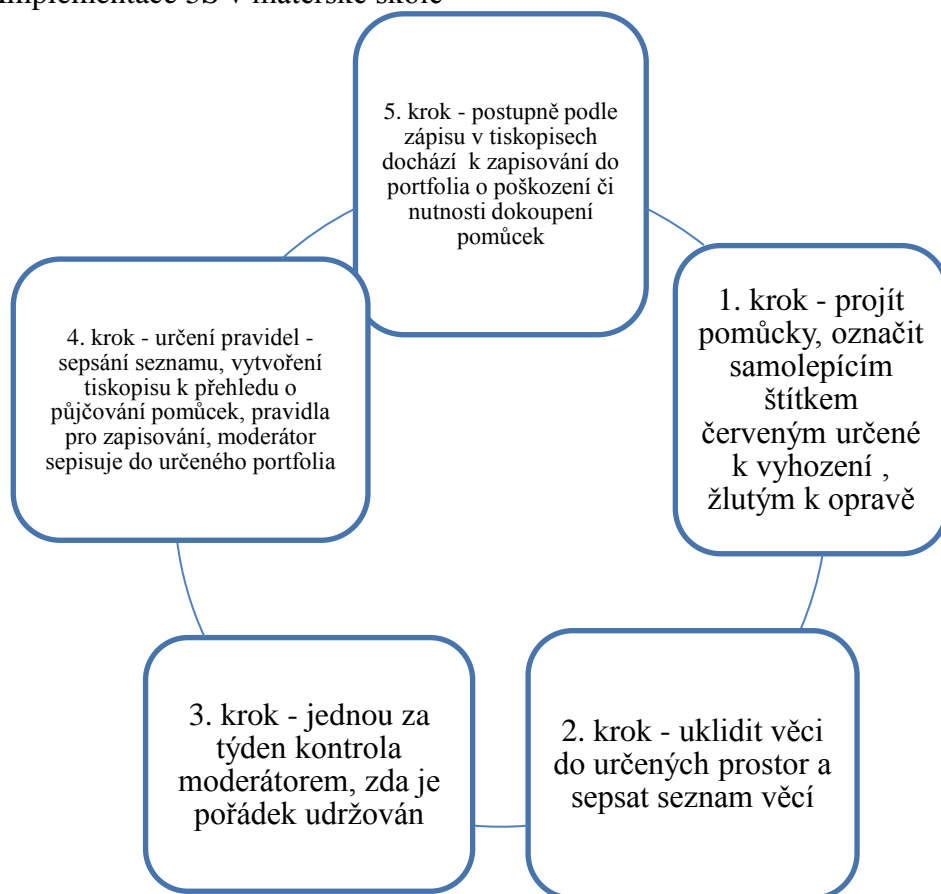
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10: Vizuální zobrazení organizace skupin



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11: Implementace 5S v mateřské škole



Zdroj: Vlastní zpracování

Vizualizace byla provedena následujícím způsobem:

- Tiskopisy k výpůjčkám pomůcek na skříních tematicky zaměřených pomůcek, k dispozici u tiskopisu zavěšená propisovací tužka.
- Na nástěnce vyvěšena pravidla pro výpůjčku pomůcky.
- Na nástěnce vyvěšen tiskopis s osmi kolonkami, kam každá třída zapisuje pomůcku, kterou by individuálně potřebovala ke své práci a není v MŠ dosud dostupná nebo je prokazatelně vypotřebovaná nebo poškozená, viz zapsáno v tiskopise výpůjček v dodatečné kolonce.
- Na nástěnce vyvěšeno schéma skupin (obr. 10) s označením skupiny (A, B, C, D), se jmenovitým vypsáním členů skupiny a vedoucího (moderátora) skupiny, dále s vyznačením časového určení práce skupiny na pracovišti (ve skupině zastoupeny vždy učitelky z odloučeného pracoviště, aby docházelo k předávání informací mezi pracovišti).

### 3.3.5 Vyhodnocení

- Snížení zásob výtvarného materiálu, jeho efektivnějšího využívání. Uspořádáním pomůcek podle jejich zaměření došlo ke standardizaci při opětovném úklidu a uspořádání, tím i k přehledu, kde se co nachází. Zapisováním výpůjček se zkrátil čas hledáním potřebných pomůcek. Seznamem pomůcek umístěných na skříních se zvýšila informovanost pro každou učitelku, které pomůcky se vůbec v MŠ nacházejí.
- O vyzkoušení aplikace filozofie Kaizen projevily zájem všechny učitelky. Hodnotila jsem u nich jejich přístup ke změnám (zaujaly pozitivní přístup a změnám se nebránily), dále jejich týmovou spolupráci a schopnost společně se podílet na procesu, kreativitu, motivaci a ochotu podílet se na odstranění dlouhodobého problému.
- Problém neustálého hledání pomůcek, který nebyl v možnostech jednoho člověka vyřešit, se právě uplatněním nástroje Kaizen stal řešitelným.
- Paní učitelky projevily zájem v práci těchto skupin pokračovat a danou metodikou pokračují v setkávání skupin a do Portfolia zapisují náměty ke zlepšování.
- Moderátorky skupin si vyzkoušely vedení dalších lidí a přiznaly, jak je obtížné najít společnou řeč při řešení problému, a projevily zájem na dalším vzdělávání týkající se zlepšení v oblasti komunikace.
- Potenciál se ukázal i ve změně pohledu učitelek na plýtvání.

V zásadě to znamená připomenout si Marka Twaina, který říkal: „*Návyky nemůžeme prostě vyhodit z okna. Musíme je krok za krokem odlákat postupně.*“ (Stross, 2011, s. 146)

## 3. 4 Doporučení k implementaci filozofie Kaizen do škol

Na předcházejícím příkladu je patrné, že úklid pracoviště se dá zvládnout motivačně s pomocí filozofie Kaizen. Je zcela možné, že někteří ředitelé tuto metodu praktikují intuitivně, aniž by znali pojem Kaizen.

Pokud nás zaujalo tajuplné slovo Kaizen, ocenili bychom jistě jeho srozumitelné vysvětlení v podobě shrnutí. Osvětlíme si stručně původ slova, jeho význam, ale také podstatu a možnou implementaci v rozmanitém kontextu. Postupnými kroky dojdeme až k možnostem, jak Kaizen využít ve škole. Neříkejme dopředu, že něco takového jako je slovo Kaizen, se určitě do prostředí školy nehodí. Na konci tohoto textu mnoho z nás získá jistě pocit, že slovo

Kaizen je odtajněno a stane se nedílnou součástí našeho života v soukromí i v práci. I kdyby nebyl využit Kaizen v praxi školy, alespoň bude ředitel „in“, až na toto téma přijde řeč.

Kaizen [kajzn] je japonské slovo, jehož výklad slova „kai“ je změna, „zen“ překládáme jako „k lepšímu“. Je o neustálém souvislém zlepšování po malých krocích. Kaizen je v Japonsku nejčastěji používaným slovem. Strategie Kaizen je nejdůležitějším pojmem japonského managementu – klíčem k japonskému hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. (Imai, 2007) Kaizen je základní filozofií, na níž stojí to nejlepší z japonského managementu. V podnikání je pojem Kaizen tak hluboce uložen v myslích manažerů i zaměstnanců, že si to tito lidé často ani neuvědomují. Při zpětném pohledu na desetiletí po druhé světové válce vidíme, jak se z Japonska stala světová hospodářská velmoc a významný konkurent v různých oblastech průmyslové výroby.

V tvrdé konkurenci dnešního podnikatelského prostředí se jakékoliv zdržení při přijímání nejnovějších technologií prodražuje. Zdržení při zavádění lepších manažerských postupů je neméně nákladné. Japonské firmy úspěšně projektují, vyrábí a prodávají produkty právě za použití strategie Kaizen. Za všechny můžeme jmenovat společnost Toyota, kde se aplikuje Kaizen přes 50 let. Se šířením filozofie Kaizen spojil svůj život Masaaki Imai, který ve svých 82 letech stále cestuje po světě a přednáší Kaizen filozofii. Pod názvem Kaizen Institut založil v roce 1985 globální organizaci, která poskytuje celosvětově poradenské služby. Je autorem několika publikací o této strategii, které byly přeloženy i do českého jazyka. V roce 2005 vznikl právně i Kaizen Institut v Praze pro Českou a Slovenskou republiku. Jeho ředitelem je Miroslav Bauer. Japonská filozofie totiž nabývá v západních manažerských systémech stále více na popularitě. I v české republice nacházíme podniky, kde se tento systém implementuje.

Reference těchto firem najdeme na webových stránkách Kaizen Institutu. Aplikace filozofie Kaizen v podniku spočívá v zapojení všech zaměstnanců organizace, bez ohledu na jejich postavení, do procesu nepřetržitého hledání nových myšlenek, zaměřených na vylepšení vlastního pracovního prostředí. Smyslem je zavádět i ta nejmenší vylepšení ve všech oblastech podniku a na každém pracovišti. Zjednodušeně řečeno, v praxi to vypadá obvykle tak, že pracovníci na všech úrovních mohou informovat ostatní o vylepšení na jejich vlastním pracovišti, o kterých nejlépe vědí právě oni sami. Umožňuje to zaměstnancům v provozu i administrativě ovlivňovat způsob, jakým je vykonávána jejich práce. Dochází tak k boření organizační bariéry, kterou označujeme japonským pojmem „obrácené řízení“. Rysem je snaha o vyšší zapojení nižších pracovníků do spolurozhodování o problémech a úkolech firmy, kdy management musí vytrvale naslouchat i tomu, co říkají podřízení o každodenním

chodu organizace. Podstata pojmu Kaizen je tedy v této fázi jasná. Znamená to neustálý proces zdokonalování a zlepšování týkající se všech. Předpokládá, že náš způsob života pracovní, ale i společenský nebo domácí si zaslouží neustálé zdokonalování. Kaizen tedy chápeme jako proces, nikoliv cíl. Pokud v této chvíli není ještě zcela zřejmé, jak se dá Kaizen využít ve škole, je zcela na místě připomenout pro top management (máme na mysli ředitele a zástupce) vyřknuté heslo nejmenovaného manažera: „Pánové, naším úkolem je řídit změny. Jestliže se nám to nepodaří, musíme změnit řízení!“ (Imai, 2007, s. 22) V tomto místě je třeba zamyslet se nad aktuálností implementace filozofie Kaizen do řízení změn ve škole. Jestliže podstata tkví v neustálém zdokonalování a zlepšování na pracovišti při zapojení všech zaměstnanců, proč by se měla aplikace této filozofie vyhýbat organizaci, kterou je škola.

Proto, abychom mohli o jejím zavedení začít uvažovat, je třeba seznámit se s nástroji, které jsou pro uplatňování Kaizen charakteristické. Forem, jak se Kaizen uplatňuje, je velmi mnoho. Stačí se pro začátek seznámit se základními pojmy. Neobejdeme se přitom bez vysvětlování cizích, pro někoho zcela neznámých termínů. Pro srozumitelnost je však každé takové slovo nahraditelné českým slovem. V literatuře se často objevuje slovo „gemba“. Český znamená místo, kde se něco děje, tedy v organizaci je to pracoviště, pro nás škola. Další výraz „muda“ lze nahradit synonymem ztráta, plýtvání. Plýtváním označujeme takové aktivity, které nepřidávají hodnotu. Podle Imaie (2007) můžeme klasifikovat několik druhů plýtvání. Ve škole se sejdeme pravděpodobně s plýtváním v oblasti schopností, pohybu nebo materiálu.

Nyní přistoupíme k vysvětlení výrazu 5S, který je označením pro soubor 5 kroků a pro každé japonské slovo, které začíná písmenem S, máme nahraditelné české slovo, které začíná písmenem U, takže se můžeme setkat i s označením 5 U. Vysvětlení těchto kroků nacházíme přímo v obsahu slov. 1. Seiri (utřídit) znamená rozlišit na pracovišti zbytečné od nevyhnutelného, 2. Seiton (Uspořádat) je urovnání věcí tak, aby jejich nalezení vyžadovalo minimum času a úsilí, 3. Seiso (udržovat pořádek), 4. Seiketsu (určit pravidla) vyžaduje navrhnout standardy, které pomáhají udržovat stav dosažený implementací prvních tří kroků. Je třeba určit pravidla, jak bude pracoviště vypadat a v jeho prostoru je zveřejnit. 5. Shitsuke (upevňovat a zlepšovat) vyžaduje disciplínu a kontrolu.

K těmto slovům není co dodávat a stačí si pro příklad vybavit prostředí školních sboroven kabinetů nebo přímo ředitelů. Nepředstavujeme si pod tím ale běžný úklid. Těchto pět kroků se v praxi děje formou toho, že se lidé sejdou na pracovišti po pracovní době, označují např. červenou kartou věci, které nepotřebovali déle než rok, pak postupně, které používají 1 x měsíčně dávají na místa vzdálenější a ty, které potřebují každý den, na místa tak, aby to

nevyžadovalo plýtvání pohybu. Všechny tyto pojmy nyní dáme do kontextu Kaizen skupin. Pro Kaizen je charakteristickým rysem týmová práce zaměstnanců, která se uskutečňuje prostřednictvím zaměstnaneckých kroužků. Jde o neformální dobrovolné skupiny zaměstnanců, provádějící na svém pracovišti specifické úkoly. Jejich činnost spočívá v návrzích na neustálé zlepšování věcí kolem sebe na pracovišti. Skupina má jasnou organizační strukturu a blíže o tom bude pojednáno níže. Do aktivit Kaizenu musíme v souvislosti s předchozími termíny zahrnout i cyklus PDCA (P – plánuj, D – dodělej, C – zkontroluj, A – uskutečni), který zajišťuje kontinuitu procesu udržování a zdokonalování standardů, které jsou charakteristické pro Kaizen. V neposlední řadě je zdůrazněn ještě pojem vizuální management. V praxi znamená to, že vše, co bylo navrženo, uskutečněno, standardizováno, je zároveň zviditelněno. Např. přijatá pravidla jsou vyvěšena na boardu. Pro praxi školy je tento termín názvem pro nástěnku, tedy ničím novým v tomto prostředí.

Pro zavedení Kaizenu do organizace je nutná podpora nejvyššího managementu, tedy v našem případě ředitele školy a jeho zástupců. V případě, že se ředitel rozhodne kladně, musí si uvědomit, že je potřeba proškolení zaměstnance. Důležitým krokem je také příprava zaměstnanců na nový přístup, který má změnit školu a celou firemní kulturu. Důležitou podmínkou je také propracování firemní komunikace. Je třeba si uvědomit, že pracovníci budou směřovat v komunikaci směrem zespoda nahoru se svými požadavky a ředitel se tak může pocitově dostat do situace, kdy se mu zdá, že dochází k oslabování moci, se kterou dosud disponoval, pokud uplatňoval autoritativní způsob řízení. Zde bude potřeba přejít k participativnímu stylu řízení. Naproti tomu dochází na druhou stranu k delegování činností mezi zaměstnance a řediteli se tak uvolní ruce pro jiné důležité věci, na které mu kvůli zanedbatelnějším nezbyvá čas. Známe všichni situaci, kdy jde ředitel po chodbě a z několika stran slyší od svých podřízených, že je potřeba dokoupit papíry do kopírky, že se nemůže dohledat nějaká pomůcka v kabinetu, a jestli to má koupit Jaruška nebo Maruška a podobně. Tak tyto věci a jim podobné se dají řešit prostřednictvím Kaizen skupiny. Ve velkých firmách je ve většině případů organizování Kaizen skupin a moderátorství přenecháno externí školicí firmě. Náklady představují poměrně vysoké finanční zatížení. Řada firem tak už přechází pouze k vyškolení několika koučů externí firmou a ti si už dále vyškolí moderátory z řad vlastních zaměstnanců.

Kaizen skupina by měla mít 5 – 10 členů z řad pracovníků školy z různých pozic. Jedná se o pracovníky, kteří mají zájem spolupodílet se tímto způsobem na řízení školy. Skupinu vede tzv. moderátor, který vždy setkání skupiny iniciuje, zajišťuje termíny, časy a místo setkání



přibližně 1 x za 14 dní. A samozřejmě vede skupinu během vlastního setkání. Setkání skupiny se v běžné praxi uskutečňuje převážně po pracovní době. Ve školství by se dala pro tuto aktivitu využít i doba tzv. prací souvisejících. Předpokládaná doba trvání je okolo jedné hodiny. Cílem setkání pracovní skupiny je zabývat se návrhy na zdokonalování. Návrhy se získávají buď od jednotlivců, nebo ze schránek určených k tomuto účelu, sami členové skupiny přicházejí s nápady, mohou vzniknout i náhodně v průběhu setkání skupiny. Jak se skupina vede, co všechno v průběhu má dělat a jakým způsobem se návrhy zpracovávají, má přesnou strukturu a bylo by dobré toto zajistit odborným proškolením externí firmou. Návrhy je třeba evidovat, třídit, vyhodnocovat, seznamovat s nimi ostatní pracovníky. Ve firmách se k tomuto účelu využívají elektronické databáze. S návrhy, které jsou vyřešeny a uvedeny do praxe se seznámí všichni pracovníci školy a stávají se po schválení ředitelem školy závazné pro všechny. Mluvíme zde o standardizaci. Znovu opakovaným krokem je příprava zaměstnanců na změnu firemní kultury, která bude založená na otevřenosti, spolupráci, kreativitě na neustálém zlepšování. Zaměstnanci musejí být motivováni, aby se chtěli účastnit Kaizenu. V některých organizacích stačí, že zaměstnanci mohou dělat změny sami a vidí v tom způsob seberealizace. Někde se nabízí finanční odměna za zrealizovaný návrh. V tomto bodě se bude muset rozhodnout vedení školy, zda má finanční prostředky na odměny. Spojení zdravého soutěživého prostředí a Kaizenu se může stát dobrým motivačním nástrojem. Pokud se učitel pro své schopnosti osvědčí v roli moderátora a zároveň získá zkušenosti s vedením lidí, může se v budoucnu poměrně úspěšně stát mentorem, podle připravovaného karierního řádu učitelem, který komunikuje a spolupracuje s kolegy i vedením školy, využívá všechny možné výukové metody a má kvalitní mluvený projev. Je zde možné vyzorovat spojnici mezi připravovanými standardy, karierním řádem učitelů a uplatňováním Kaizenu při řízení změn ve školách. Nebudeme se domnívat se, že učitel se ze dne na den kvůli zavedení standardů do praxe změní, ale zavedením Kaizenu do praxe můžeme na jeho změně pozvolna participovat.

## 4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo seznámit s filozofií Kaizen, analyzovat předpoklady pro její uplatňování a vytvořit návrh případné implementace této metody při řízení změn ve školách. Tento hlavní cíl byl rozpracován do dílčích cílů. Představit filozofii Kaizen pomocí literární rešerše, prozkoumat uplatňování metody Kaizen v konkrétní nevýrobní organizaci, vymezit podmínky případné implementace filozofie Kaizen při řízení změn ve školách na konkrétním příkladu uplatnění prvků Kaizen v prostředí školy a objasnit podstatu filozofie Kaizen a její využití jako alternativního způsobu řízení změn ve školách.

Uvedený cíl byl splněn následujícím způsobem.

V teoretické části byla na základě literární rešerše vystihnuta charakteristika a podstata filozofie Kaizen. Byl popsán historický vývoj této filozofie, vymezeny nástroje a podmínky její realizace. Teoretický popis filozofie byl rozšířen o komparaci kulturních standardů Japonska a České republiky. Snahou bylo seznámení pouze s nejzákladnějšími pojmy, které by napomohly k orientaci v tak širokém pojmu jako filozofie Kaizen je.

V praktické části byl proveden výzkum uplatňování filozofie Kaizen v České spořitelně. Pomocí interview, pozorování a analýzy dokumentů byly zjišťovány podmínky uplatňování Kaizenu v prostředí této organizace. Stanovené výzkumné otázky byly zodpovězeny. Pomocí kompilace výsledků výzkumných otázek byl vytvořen návrh případné implementace filozofie Kaizen při řízení změn ve školách. Na základě konkrétního případu uplatnění filozofie Kaizen ve škole bylo navrženo doporučení implementace filozofie Kaizen při řízení změn ve školách. Diplomová práce na téma „Řízení změn ve školách pomocí filozofie Kaizen“ předpokládá přínos v oblasti školského managementu při řízení změn. Navrhuje možnost uplatnění alternativního způsobu vedení lidí a může být vodítkem pro jeho implementaci v praxi.

Pro dnešní kvapnou dobu je charakteristické, že chceme věci hned, nejlépe instantní a nanejvýš zalít horkou vodou. Toto přirovnání by se dalo použít i pro případ nově nastaveného modelu šestiletého funkčního období ředitele školy. Co se od ředitele, který prošel úspěšně konkurzním řízením, požaduje? Co za šest let funkčního období vykoná, vylepší, změní, dokáže? A má to dělat sám? Při nástupu do funkce se k němu upínají naděje a očekávání zřizovatele, personálu školy, potažmo „zákazníků školy“, to je dětí, žáků, studentů a jejich rodičů. Jak si s tímto ředitel poradí, aby v jejich očích obstál? Pokud se bude chtít prosadit a začne s razantními změnami, které uvedl ve své koncepci rozvoje školy hned a direktivně, nemusí to mít pro něho dobrý dopad v podobě napjatého klima školy. Pokud bude dělat

změny postupně, ale sám, bez participace ostatních pracovníků školy, nejenže to nemusí mít patřičný efekt v samotné škole, ale i v očích zřizovatele se může jevit jako nevyhovující ředitel pro další šestileté období. Zde tedy nastává prostor pro zvolení alternativního způsobu řízení změn ve školách, a to pomocí uplatňování prvků filozofie Kaizen. Pokud se pro tuto metodu ředitel rozhodne, je důležité, aby si uvědomil, že pro Kaizen musí být zapálen, musí vědět, že Kaizen se týká konkrétního problému, dělá ho obyčejná skupina lidí, výstupy Kaizenu musí být prokazatelné a vyčíslitelné. Na základě kompilace a analýzy uplatňování filozofie Kaizen je vhodné si pro začátek vybrat jen určité metody ze širokého spektra. Je třeba si uvědomit, že jde o změnu kultury organizace, která je založená na neustálém zlepšování, neustálé sebereflexi, neustálém vzdělávání, sebeřízení zaměstnanců, kteří by měli přicházet s návrhy na zlepšení ne proto, že jim to někdo přikazuje, ale proto, že to sami chtějí, mohou a umí to vykonat a vidí v tom užitek pro firmu, potažmo tedy pro školu.

Nezbytnou součástí operativy každé školy by mělo být hledání úspěšných praktik s cílem inspirovat se, převzít, přizpůsobit a zlepšit svoje vlastní. Sdílení již odzkoušeného, ať již úspěšně či neúspěšně, šetří čas.

## 5 Seznam použitých zdrojů

- BARTÁK, J: *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0
- BARVÍŘ, M.: *Provázanost ekonomické teorie s přístupy Tomáše Bati*. Brno 1999.
- Dostupné z: <http://web.telecom.cz/barvir/miroslav/>
- BAUER, M: *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BERAN, J. (2002) *Standardní chování a firemní kultura* [online]. c2002, poslední revize 4.3.2010 [cit. 2010-03-04].
- BECK, J., HLAVATÝ K.: *Tvorba inovačních projektů*. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky a.s. ISBN 978-80-86847-33-7. Publikace v rámci řešení programu vědeckotechnické spolupráce 1 – PO5ME816.
- BRUNET, P., "Kaizen in Japan," *Kaizen: From Understanding to Action* (Ref. No. 2000/035), IEE Seminar, vol., no., pp.1/1,1/10, 2000, doi: 10.1049/ic: 20000198
- COLLCUTT, M. a kol.: *Svět Japonska: kulturní atlas*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 1997. ISBN 80-7176-459-0
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno. Paido. 2. rozš. vydání. 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HABURAI OVÁ I., *Novinky v Kaizen*. Příspěvek na mezinárodní konferenci Kvalitou k nejlepším výsledkům. Praha, 2011 – 11 – 03
- HLADOVÁ, L.: *Zavedení lean managementu v podniku* (online) 2011 (cit. 2012-12-28) BP, Masarykova univerzita. Brno. Dostupné z [http://is.municz/th/253344/esf\\_b/](http://is.municz/th/253344/esf_b/)
- HLAVÁČ, I.: *Kaizen a jeho možná implementace do vysokoškolských knihoven*. BP. Masarykova univerzita Brno. 2011 Kabinet informačních studií. Dostupné z [http://is.municz/th/342491/ff\\_b/](http://is.municz/th/342491/ff_b/)
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- IMAI, M. *Kaizen: Metoda jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1621-0.

IMAI, M. *Gemba Kaizen: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3.

Kaizen Institut (2010) [online]. c2010. poslední revize 15. 3. 2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z: <<http://cz.kaizen.com/o-nas.html>>.

KAIZEN- Ofirmě – Synthos S:A.. Dostupné z [syntosgrop.com/cz/o-firme/kaizen/](http://syntosgrop.com/cz/o-firme/kaizen/)

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOMOLÝ, J. (2007) *Kaizen, historie a současnost* [online]. c2007, [cit. 2009-10-07]. Dostupné z: <<http://cz.kaizen.com/publikace/odb-clanky/odb-clanky-2007.html>>.

KOŠTURIK, J., FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.

KOŠTURIK, J., BOLEDOVIČ, L., KRISTÁK, J., MAREK, M.: *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. 1.vyd.Brno: Computer Press, 2010. ISBN 98-80-251-2349-2.

KŘENOVÁ, K.: *Japonská filozofie pro české firmy: nezanevřít pouze vylepšovat*. Komora: Praktický průvodce světem podnikání, říjen 2007, roč. 8, č. 10, s. 32-33. ISSN 1802-1247.

KUBÁČOVÁ E. „*Aplikace moderních nástrojů řízení jakosti ve vybraném podniku*. (online). 2007(cit. 2013-01-01)DP, Masarykova univerzita Brno. Dostupné z [http://is.muni.cz/th/6143/esf\\_m/](http://is.muni.cz/th/6143/esf_m/)

LABUS, D. *Japonsko*. 1. vyd. Praha: Libri, 2009. ISBN 978-80-7277-426-5.

LAREAU, William. *Office Kaizen :Jak přeměnit kancelářské operace na strategickou konkurenční výhodu*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02112.

LIKER, J. K. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-173-7.

LIM, M., Iihann Ch.: *Living Kaizen.An innovative, systematic way to transform your life!*Garden City.2010Library of Congress 2009943570. ISBN 978-1-60037-746-4.

LUKÁŠOVÁ, R., RAIS, K. *Organizace a lidé*. 9. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2005. ISBN 80-7355-050-4.

MAREK, M. *Kaizen v praxi*. Centrum průmyslového inženýrství CPI. 2010. Dostupné z [www.centrumpi.eu/clanok\\_view.aspx?id\\_u=14](http://www.centrumpi.eu/clanok_view.aspx?id_u=14)

MAURER, R. *Cesta Kaizen: Z malého kroku k velkému skoku*. 1. vyd. Praha: Beta 2005. ISBN 80-7306-178-3.

- NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- NOVÝ, I., Schroll – Machl, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé v procesech řízení: multikulturní dimenze podnikání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.
- POŠÍK, P.: *Metody zlepšování jakosti: Six Sigma a další strategie: sborník k seminářům*. Praha: StatSoft CR, 2002. ISBN 80-238-9410-2.
- SANITROVÁ, A.: *Kaizen jako přístup k řízení organizace*. Bakalářská práce. FF UP Olomouc. 2009
- SKUTIL., M. a kol.: *Základy pedagogicko- psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978 – 80 – 7367-778-7
- STEJSKALOVÁ, D. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- STROSS, R.: *Umění změny*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0028-4
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ K.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TIDD, J. a kol. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
- TOMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-13-3.
- TOMÁNEK J.: *Reengineering a management změn: sborník článků, přednášek a studií*. 1.vyd. Praha: Computer Press 2001. ISBN 80-7226-428-1.
- UMEDA, Y. : *Jak úspěšně vyjednávat s Japonci*. 1. vyd. Dobřichovice: Kava – Pech, 1996. ISBN 80-85853-19-1.
- VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- Miroslav Bauer: *Kaizen, to jsou změny po malých krocích*. Dostupné na: <http://hn.ihned.cz/c1-21188890-kaizen-to-jsou-zmeny-po-malych-krocich>
- Dostupné na: [www.csas.cz](http://www.csas.cz)
- Metodické materiály ČS
- Bulletin. Nepublikovaný interní dokument. 2012

## 6 Obrázky

Obr. 1: Srovnání hlavních rysů Kaizen a inovace .....	18
Obr. 2: Další srovnání inovace a Kaizen .....	19
Obr. 3: Metoda 5S .....	31
Obr. 4: Cyklus PDCA.....	37
Obr. 5: Kontext důvodů k zavedení metody Kaizen.....	49
Obr. 6: Kontext podmínek pro zavedení metody Kaizen .....	52
Obr. 7: Struktura skupiny Kaizen .....	56
Obr. 8: Ústřední jev – implementace Kaizen .....	64
Obr. 9: Postup realizace implementace metody Kaizen.....	67
Obr. 10: Vizuální zobrazení organizace skupin.....	67
Obr. 11: Implementace 5S v podmínkách školy.....	68

## 7 Tabulky

Tab. 1: Hierarchie účasti na strategii Kaizen .....	26
Tab. 2: Ukázka kódování.....	45

## 8 Seznam příloh

Příloha A: Ukázky vizualizací pomocí nástěnek .....	80
---	----





